

Die betriebliche Sozialpolitik im Rahmen der Unternehmungspolitik

speziell
der schweizerischen Industrie

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel
vorgelegt von

ARTHUR BERNET

aus St. Gallen und Zollikon (Zürich)

Druck: Buchdruckerei VSK Basel, 1960

Die betriebliche Sozialpolitik im Rahmen der Unternehmungspolitik

speziell
der schweizerischen Industrie

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel
vorgelegt von

ARTHUR BERNET

aus St. Gallen und Zollikon (Zürich)

Druck: Buchdruckerei VSK Basel, 1960

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät auf Antrag der
Herren Prof. Dr. O. Angehrn und Prof. Dr. E. Salin.

Basel, den 23. Juni 1959

Prof. Dr. D. VAN BERCHEM

Dekan



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
-------------------	---

Erster Teil:

Betriebliche Sozialpolitik

1. Kapitel	Historische Kritik und aktuelle Bedeutung	7
2. Kapitel	Begriff und Aufgabe der betrieblichen Sozialpolitik	9
	I. Der Inhalt des Begriffs	9
	II. Die begrifflichen Elemente	11
	A. Zum Begriff des Sozialen	11
	B. Zum Begriff der Politik	12
	C. Sozialpolitik als wissenschaftlicher Begriff	13
	D. Betriebliche Sozialpolitik als formaler Begriff	15

Zweiter Teil:

Betrieb und Unternehmungspolitik

3. Kapitel	Wesen und Ziel des Betriebs	17
	I. Zum Begriff des Betriebs	17
	A. Betrieb und Unternehmung	17
	B. Betriebsziele	20
4. Kapitel	Unternehmungspolitik	22
	I. Begriff und Wesen der Unternehmungspolitik	22
	II. Unternehmungspolitik und betriebliche Sozialpolitik	23
	III. Human Relations, Public Relations und betriebliche Sozialpolitik	24

Dritter Teil:

Beweggründe und Schranken der betrieblichen Sozialpolitik

5. Kapitel	Wirtschaftliche Motive und Grenzen	26
	I. Aufwand und Ertrag in der betrieblichen Sozialpolitik	26
	II. Betriebssoziale Massnahmen zur Steigerung der Produktivität	28
	III. Der Sozialaufwand des Betriebs in volkswirtschaftlicher Sicht	30
6. Kapitel	Ethische Motive und Grenzen	33
	I. Die wissenschaftstheoretischen Probleme	33
	II. Die ethische Motivierung im Katholizismus	35
	III. Die ethische Motivierung im Protestantismus	39
	IV. Ethische Motive im angelsächsischen Schrifttum	43
	V. Ethische Grenzen der betrieblichen Sozialpolitik	45

Vierter Teil:

Der Einfluss der Umwelt auf die betriebliche Sozialpolitik

7. Kapitel	Öffentliche und betriebliche Sozialpolitik	50
	I. Berührungspunkte von öffentlicher und betrieblicher Sozialpolitik	50
	II. Die Bedeutung der betrieblichen für die öffentliche Sozialpolitik	53
8. Kapitel	Die Willensbildung in der betrieblichen Sozialpolitik	56
	I. Die Eigentümer des Betriebs als Element der Willensbildung	56
	II. Der Anteil der Mitarbeiter an der Willensbildung	58
	A. Die Arbeiterkommissionen als Instrument der paritätischen Sozialpolitik	58
	B. Die Stellung der Gewerkschaften zur betrieblichen Sozialpolitik	59
	C. Paritätische und betriebliche Sozialpolitik	61
	III. Die Einflussnahme der öffentlichen Gemeinwesen auf die betriebliche Sozialpolitik	64
	IV. Die Bedeutung der öffentlichen Meinung für die betriebliche Sozialpolitik	65

Fünfter Teil:

Methodische Probleme der betrieblichen Sozialpolitik

9. Kapitel	Beispiele aus der schweizerischen Industriegeschichte	67
	I. Zweck und Problematik der historischen Betrachtung	67
	II. Das Wirken der Gemeinnützigen Gesellschaft Basel	68
	III. Victor Böhmert und die Zeitschrift «Concordia»	72
10. Kapitel	Die betriebliche Sozialpolitik als Koordinations- und als Führungsproblem	75
	I. Sozialpsychologische Grundlagen der sozialen Spannungen im Betrieb	75
	II. Die Proklamation von Geschäftszielen im Dienste der betrieblichen Sozialpolitik	77
	III. Die Träger der betriebssozialen Grundsätze	80
	A. Die Rolle der Geschäftsleitung	80
	B. Die Rolle der Zwischenvorgesetzten	81
	C. Die Rolle der Stabsstellen	82
	IV. Betriebstreue	83
11. Kapitel	Schulungs- und Bildungsaufgaben im Betrieb	85
	I. Notwendigkeit, Sinn und Zweck von Schulung und Bildung im Betrieb	85
	II. Schulung und Bildung in der schweizerischen Industrie	85
	A. Schulung und Bildung von Mitarbeitern in ausführenden Funktionen	86
	B. Schulung und Bildung der unteren und mittleren Kader	87
	III. Beispiele ausländischer und internationaler Bestrebungen	88
Literatur		91

Vorwort

Die Frage des Zusammenwirkens von wirtschaftlichen und sozialen Gesichtspunkten im Rahmen des Betriebs birgt mannigfache Probleme. Die Erfahrung lehrt, dass bei der Festlegung allgemeiner unternehmungspolitischer Richtlinien gewöhnlich nicht allein betriebswirtschaftliche Überlegungen massgebend sind. Von der Betriebswirtschaftslehre sind allerdings die in anderer Weise motivierten Einflüsse nur hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Betriebsgebarung wissenschaftlich zu untersuchen. Keinesfalls darf sie jedoch der Betriebswirtschaftler einfach vernachlässigen, wenn er die Wirklichkeit des Betriebsgeschehens voll erfassen will; vielmehr stellt sich ihm, wenn er sich mit den sozialen Voraussetzungen der Erstellung wirtschaftlicher Leistungen zu befassen hat, gerade die reizvolle Aufgabe, diesen Zusammenhängen im einzelnen nachzuspüren.

Auffallenderweise ist aber vom spezifisch betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus bis heute erst verhältnismässig wenig an der Klärung dieser grundlegenden Beziehungen gearbeitet worden. In der überaus reichen Literatur zu den betriebssozialen Fragen steht vielmehr eindeutig die soziologische Betrachtungsweise im Vordergrund. Diese Tatsache hat den Verfasser veranlasst, auf die Gewinnung eigener, aus betriebswirtschaftlicher Sicht entwickelter Begriffe grosses Gewicht zu legen.

Von Herrn Prof. Dr. O. Angehrn ermuntert, hat sich der Verfasser entschlossen, die Bearbeitung dieses vielschichtigen Gebiets in Angriff zu nehmen. Er ist von ihm während seiner Arbeit immer wieder auf die grundsätzlichen Aspekte der Aufgabe gewiesen worden. Dafür schuldet er ihm grossen Dank; desgleichen Herrn Prof. Dr. E. Salin für die kritische Begutachtung des Manuskripts. – Von seinem Vater, Dr. F. Bernet, ist ihm in dankenswerter Weise eine reiche Dokumentation zur Sozialgeschichte der schweizerischen Industrie zur Auswertung überlassen worden. Einen wichtigen Literaturhinweis verdankt er Herrn Prof. Dr. E. Böhler von der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich. Ausserdem hat der Verfasser die Bestände einer ganzen Reihe von Bibliotheken und Dokumentationsstellen in Basel und Zürich für seine Vorbereitungen herangezogen; diesen Institutionen sei für ihre bereitwillige Mithilfe bestens gedankt.

Zollikon/Binningen, den 30. Januar 1959

Arthur Bernet



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546712_0101

Betriebliche Sozialpolitik

1. Kapitel

Historische Kritik und aktuelle Bedeutung

Der betrieblichen Sozialpolitik kommt heute namentlich in der Industrie eine Bedeutung zu, die weder vom sozialpolitischen noch vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus zu verkennen ist. Deshalb mag es auf den ersten Blick erstaunen, dass ihr Beitrag zur Lösung der sozialen Probleme der Industriearbeit seinerzeit stark umstritten war.

Der um die letzte Jahrhundertwende an der Zürcher Universität wirkende Sozialpolitiker HERKNER hat in seinem Werk über «Die Arbeiterfrage» den sozialen Bestrebungen der Arbeitgeber ihre innere Berechtigung abgesprochen, weil sie seiner Meinung nach von falschen Voraussetzungen ausgehen:

«Dem Gedanken, allein durch Pflege patriarchalischer Beziehungen und Wohlfahrtseinrichtungen eine Fortbildung des Arbeitsvertrages zu bewirken, liegt in seinen edleren und geläuterten Formen die Annahme zugrunde, dass eine Beseitigung des Abhängigkeitsverhältnisses, in welchem der Arbeiter sich befindet, für absehbare Zeit unmöglich sei. Kann seine Abhängigkeit nicht aufgehoben werden, dann soll wenigstens eine Veredelung und Humanisierung des Verhältnisses dadurch erfolgen, dass in dem Arbeitgeber das Bewusstsein seiner ungeheuren Verantwortlichkeit gegenüber dem Arbeiter lebendig wird. So gelangten Pusey und Disraeli zu dem Ideale, die Industrie zu feudalisieren. Das innige Band wechselseitiger Rechte und Pflichten, das in den guten Zeiten Feudalherren und Bauern, bei den Kelten Klanhaupt und Klängenossen umschloss, dieses Band soll auch Arbeiter und Arbeitgeber verknüpfen. Schon die Zeiten, welchen die Vorbilder entnommen sind, beweisen wohl, dass jenes Ideal für unsere Zustände im allgemeinen nicht mehr am Platze ist. Wo indes, wie in manchen vom Verkehre abseits gelegenen Gebieten, die ganzen Verhältnisse noch dem Mittelalter näher stehen als unserer modernen Zeit, dort wird natürlich ein teilweiser Erfolg der patriarchalischen Sozialpolitik von vornherein nicht in Abrede gestellt werden können. Dort können Wohlfahrtseinrichtungen, sofern sie nicht mit dem Anspruche auftreten, sich als dauernde Einrichtungen zu behaupten, zur Hebung einer wirtschaftlich und geistig niedrig stehenden Bevölkerung von Nutzen sein. Unseren vom modernen Zeitbewusstsein, vom Streben nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung erfüllten Arbeitern der westeuropäischen Industriestaaten vermögen sie im allgemeinen keine Befriedigung zu gewähren. Ihre Losung ist: Wir wollen keine Wohlthaten und Almosen, wir wollen unser Recht! Jede Sozialpolitik, welche den als Mann sich fühlenden Arbeiter zum Gängelband bedürftigen Kinde herabwürdigt, muss scheitern.

Mit der Forderung, allein durch Wohlfahrtseinrichtungen das Arbeitsverhältnis fortzubilden, nehmen die Arbeitgeber eine Last auf sich, der sie nicht gewachsen sein können. Ebenso wenig wie die Arbeiterfrage durch das Verschulden der Arbeitgeber entstanden ist, sondern als ein Ergebnis unserer ganzen Wirtschaftsordnung sich darstellt, ebenso wenig sind die Arbeitgeber auch allein imstande, die Entwicklung des Arbeitsverhältnisses in andere, befriedigendere Bahnen zu lenken¹. »

¹ Herkner, Arbeiterfrage, 3. Aufl., S. 448/449.

Herkners Ansicht muss aus der damaligen Zeitlage heraus verstanden werden. Seine Auffassung deckt sich in diesem Punkte weitgehend mit derjenigen der Arbeiterführer und der «Kathedersozialisten», obschon er grundsätzlich der sozialliberalen Richtung verpflichtet war. Alle Bestrebungen und Institutionen, welche den Arbeiter an seinen Brothern, den industriellen Unternehmer, zu binden schienen, wurden von diesen Kreisen mit allergrösstem Argwohn betrachtet; befürchteten sie doch, auf diese Weise werde die Emanzipation der Arbeiterschaft hintertrieben.

Heute ist die Lage eine von Grund auf andere. Die Arbeiterschaft ist sowohl politisch wie wirtschaftlich und sozial in eine Stellung aufgerückt, die in ihrem Kern gefestigt und anerkannt ist. Dieser Wechsel in den soziologischen Voraussetzungen hat die Bahn frei gemacht für eine Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik, wie sie für Herkner aus der Sicht seiner Zeit heraus offenbar unvorstellbar gewesen ist.

Der heutige Stand der betrieblichen Sozialpolitik in der Industrie lässt sich unzweifelhaft am deutlichsten ablesen an den Aufwendungen der Arbeitgeber für soziale Zwecke. Dabei ist zu gliedern in die gesetzlich vorgeschriebenen, die vertraglichen und die freiwilligen Leistungen und die Beziehung herzustellen zur Bruttolohnsumme.

KNESCHAUREK/EISENBEISS haben diese Zusammenhänge in elf Mitgliedsstaaten der «Europäischen Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit (OECE)» untersucht; sie kommen zu folgenden Hauptergebnissen:

1. Die Summe der von den Arbeitgebern aufgebrachten Sozialleistungen pro Arbeitsstunde (gesetzliche, vertragliche und freiwillige zusammenge-rechnet) ist in den Ländern mit niedrigem Lohnniveau am grössten, sowohl relativ wie absolut.

2. Die Staaten mit den vergleichsweise niedrigsten nominellen Löhnen weisen die höchsten gesetzlichen Sozialleistungen der Arbeitgeber auf.

3. Die höchsten freiwilligen und vertraglichen Leistungen dagegen erbringen die Arbeitgeber in den Ländern mit den geringsten gesetzlich vorgeschriebenen Soziallasten. «Diese übersteigen in der Schweiz, im Gegensatz etwa zu Italien, Deutschland und Österreich, die gesetzlichen Sozialleistungen um das Mehrfache.» Die Schweiz weist pro Arbeitsstunde absolut und relativ die kleinsten gesetzlichen (16 Rappen), dafür aber die höchsten freiwilligen und vertraglichen (39 Rappen) Sozialleistungen der Arbeitgeber auf².

Im Mittel aller Industriezweige haben im Zeitpunkt der Erhebung die Arbeitgeber in den in Betracht gezogenen elf OECE-Staaten folgende Beträge in Prozenten der Bruttolohnsumme für Sozialleistungen aufgewandt³ (siehe Tabelle auf Seite 9).

Der Umfang der freiwilligen und vertraglichen sozialen Aufwendungen der schweizerischen Industrie legt die Vermutung nahe, dass sich die Auffassungen vom Wesen der betrieblichen Sozialpolitik seit den Tagen, da Herkner seine Kritik vorbrachte, wesentlich geändert haben. Die vorliegende Ab-

^{2/3} Kneschaurek/Eisenbeiss, Die sozialen Leistungen der Arbeitgeber, S. 137/138.

handlung setzt sich die Darstellung der unternehmungspolitischen Gesichtspunkte zum Ziele, welche heute für die betriebliche Sozialpolitik von massgebender Bedeutung sind.

*Sozialleistungen der Arbeitgeber in der Industrie
in Prozenten der Bruttolohnsumme in elf OEEC-Staaten nach Kneschaurek/Eisenbeiss*

	Gesetzliche	Vertragliche und freiwillige	Totale
Schweden	7,7	2,3	10,0
Schweiz	5,5	13,1	18,6
Norwegen	11,4	9,3	20,7
Grossbritannien	8,6	0,7	9,3
Dänemark	7,5	2,8	10,3
Belgien	28,2	2,2	30,4
Frankreich	39,5	13,2	52,7
Westdeutschland	35,8	1,9	37,7
Italien	70,0	6,9	76,9
Niederlande	30,1	1,2	31,3
Österreich	32,0	1,4	33,4

2. Kapitel

Begriff und Aufgabe der betrieblichen Sozialpolitik

I. Der Inhalt des Begriffs

Die betriebliche Sozialpolitik ist der Inbegriff jenes Systems von Bestrebungen, Massnahmen und Institutionen, das im Betrieb im Hinblick auf dessen Mitarbeiter verwirklicht wird zum Zwecke des Ausgleichs sozialer Spannungen.

Ein «System» ist sie deshalb zu nennen, weil ihre «Massnahmen» und «Institutionen» als Ausdruck einer grundsätzlichen Konzeption zu verstehen sind. Diese ist als «Bestrebung» aber auch dort vorhanden, wo solche materiellen Erscheinungsformen fehlen.

Unter «sozialen Spannungen», deren Ausgleich die betriebliche Sozialpolitik herbeiführen soll, ist grundsätzlich jede Art von Störung der Beziehungen zwischen bestimmten Gruppen von Menschen im Betrieb zu verstehen. Zu ihnen gehören die Konflikte zwischen den Mitarbeitern und der Betriebsleitung, jene zwischen einzelnen Kategorien von Mitarbeitern unter sich oder mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten und nicht zuletzt auch jene zwischen den verschiedenen Stufen des Kaders selbst. Sie können sich inner- und ausserhalb des Betriebsgeschehens bemerkbar machen.

Der betrieblichen Sozialpolitik eröffnet sich somit ein sehr weites Betätigungsfeld. Sie steht namentlich in enger Berührung mit der paritätischen Sozialpolitik, die ein Ergebnis des Zusammenwirkens von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist. Sie bleibt aber immer auf den Betrieb ausgerichtet und auf das sich dort abspielende Geschehen zwischen den Menschen.

Der Ausgleich der sozialen Spannungen ist sowohl ein betriebswirtschaftliches wie ein sozialpolitisches Anliegen. Es wird damit ein Beitrag geleistet zur allgemeinen Zielsetzung der Sozialpolitik, das heisst zur planvollen Gestaltung der Beziehungen zwischen und der Verhältnisse innerhalb der einzelnen Schichten der menschlichen Gesellschaft. Ausserdem wird die Produktivität in der Erstellung wirtschaftlicher Leistungen im Betrieb nur dann bis zum Optimum ansteigen, wenn die sozialen Spannungserscheinungen beseitigt sind.

Diese Synthese des betriebswirtschaftlichen und des sozialpolitischen Elements muss im Begriff der betrieblichen Sozialpolitik deutlich zum Ausdruck gebracht werden. Darauf ist bisher in der Literatur viel zu wenig Gewicht gelegt worden. Die früheren Umschreibungen berücksichtigten entweder nur den einen oder dann nur den andern Gesichtspunkt, aber nie beide zusammen.

Offensichtlich angeregt durch die Tätigkeit des deutschen «Instituts für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre» von BRIEFS hat sich SCHWENGER im Jahre 1932 mit dem Begriff und dem Wesen der betrieblichen Sozialpolitik auseinandergesetzt. Er behauptet an sich durchaus zu Recht:

«Betriebliche Sozialpolitik bedeutet also eine sozialpolitische Selbstordnung der Betriebsgemeinschaft, die in einem Mindestmass für das Sozialgebilde Betrieb unentbehrlich ist. ... Die Berechtigung der BSP geht aus dem Wesen des Betriebs als einer spezifischen Sozialordnung hervor und bedarf eigentlich keiner näheren Begründung. Denn jede selbständige, in sich geschlossene Sozialform hat einen gewissen Anspruch auf Selbstregulierung. Die BSP ist eine Zusammenfassung sämtlicher vom Betrieb ausgehenden Massnahmen und Einrichtungen, die auf den Betrieb als soziales Gebilde gerichtet sind⁴.»

Dieser einseitig soziologischen Begründung der betrieblichen Sozialpolitik hat die von WALTHER getragene «Berner Schule» der Betriebswirtschaftslehre zwei verschieden weit gehende, wirtschaftlich motivierte Definitionen entgegengestellt. Die ältere von beiden, diejenige von FEURER, geht im Grunde nicht von einem einzel-, sondern von einem gesamtwirtschaftlichen Kriterium aus, wenn gesagt wird: «Die betriebliche Sozialpolitik ist der Inbegriff all derjenigen Anstrengungen, welche im Betrieb das dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit untergeordnete Optimum anstreben⁵.»

Eindeutig betriebswirtschaftlich ausgerichtet ist dagegen die Fassung des Begriffs bei BAUMGARTNER: «Wir definieren den betriebswirtschaftlichen Begriff der Sozialpolitik der Unternehmung als die Gesamtheit der Grundsätze und Dispositionen, nach denen sich die Unternehmung der persön-

⁴ Schwenger, Betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlebergbau, S. 2 und 5.

⁵ Feurer, Betriebliche Sozialpolitik und Arbeitsvollzug, S. 21.

chen Wohlfahrt ihrer Arbeitnehmer annimmt und die sich daraus ergebenden äusseren Beziehungen zu den Arbeitnehmern, deren Organisationen, zum Arbeitsmarkt und zu öffentlichen Gemeinwesen unterhält, mit dem Zweck, Voraussetzungen für ihre eigene dauernde Erhaltung zu schaffen⁶.»

Die von uns vorgeschlagene neue Begriffsbestimmung ist in der Absicht geprägt worden, die kritisierte Schwäche der angeführten Formulierungen zu überwinden. Es geht aus ihr zugleich hervor, dass die Frage des Mitbestimmungsrechts der Arbeitnehmer im Betrieb in der vorliegenden Abhandlung höchstens am Rande gestreift werden wird. Darüber besteht bereits eine umfangreiche Spezialliteratur. Zudem ist dieser Bereich im dafür in Betracht fallenden Ausland der freien Einwirkung der Betriebe schon weitgehend entzogen und zum Gegenstand umfassender gesetzgeberischer Erlasse gemacht worden.

II. Die begrifflichen Elemente

Ausdrücke, die vom täglichen Sprachgebrauch dermassen abgegriffen worden sind, wie das Wort «Sozialpolitik» und dessen Bestandteile, bedürfen der begrifflichen Klärung, bevor mit ihnen wissenschaftlich gearbeitet wird. Darum ist jetzt zunächst ihr Sinngehalt, der den weiteren Erörterungen zugrunde gelegt werden soll, näher zu umschreiben.

A. Zum Begriff des Sozialen

Der Begriff des Sozialen ist nicht eindeutig. Dem etymologischen Wortsinne nach ist «sozial» gleichbedeutend mit «allgemein-gesellschaftlich», mit «zwischenmenschlich» schlechthin. Soziale Probleme sind dementsprechend alle jene, die aus der polaren Beziehung zwischen dem Individuum und dem Kollektiv entstehen⁷.

Als Folge der sozialpolitischen Auseinandersetzungen ist im Laufe der Zeit ein ganz bestimmter Aspekt des Begriffs in den Vordergrund getreten, der wirtschaftliche im Sinne von «klassen-nützlich», oft geradezu von «wohl-tätig». Der Ausgangspunkt zu dieser Begriffsentwicklung ist in den Bemühungen zur Lösung der Arbeiterfrage zu suchen, dem vordringlichen sozialen Anliegen des letzten Jahrhunderts.

Das überhandnehmende Denken in den wohlfahrtsstaatlichen Kategorien hat dem Bedeutungswandel des Begriffs Vorschub geleistet; Ausdruck davon ist die heute oft gehörte These eines allgemeinen Grundrechts des Menschen auf soziale Sicherheit. Als «sozial» in diesem Sinne sind alle jene Bestrebungen von seiten Dritter zu bezeichnen, welche die Verbesserung der Lage bestimmter Bevölkerungskreise zum Ziele haben, und zwar in erster Linie mittels Zuwendungen von wirtschaftlichen Leistungen, welche diese auf Grund ihrer Stellung in der menschlichen Gesellschaft nicht ohne weiteres selbst zu erlangen vermögen.

⁶ Baumgartner, Sozialpolitik der industriellen Unternehmung, S. 13.

⁷ Derron, Soziale Sicherheit, S. 34. – Geck, Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, S. 54.

Dieser Gesichtspunkt des Sozialen wird im folgenden nicht ausser acht gelassen werden dürfen. Er ist aber nicht der einzige, der zu behandeln sein wird. Die sozialen Anliegen erschöpfen sich nicht einfach in Redistributionsproblemen. Dem Betrieb namentlich stellen sich bei der Gestaltung der sozialen Beziehungen noch eine ganze Reihe weiterer Aufgaben. Sie seien in diesem Zusammenhang vorläufig und ganz summarisch als Koordinations-, Führungs- und Betreuungsprobleme gekennzeichnet.

B. Zum Begriff der Politik

Der Begriff der Politik kann eng oder weit gefasst werden. Im engeren Sinne wird unter Politik allein das Handeln des Staates verstanden. Diese Auffassung ist historisch zu begründen; den Griechen bedeutete Politik die Lehre vom Stadt-Staat, von der «Polis». Ihr neigt FLEINER zu, der erklärt: «Unter Politik verstehen wir nun alles staatliche Handeln, das darauf hinausläuft, staatliche Macht neu zu bilden, die bestehende Macht zu erhalten oder sie zu bestimmten Zwecken zu verwenden⁸.» In diesem Sinne ist Politik als Bestandteil des Ausdrucks Sozialpolitik von vielen massgebenden Sozialpolitikern verwendet worden; darauf wird in anderem Zusammenhange näher einzugehen sein.

Die Gegenposition zur eben erläuterten Ansicht, Politik bedeute ihrem Wesen gemäss staatliches Handeln, findet sich bei MAX WEBER (Tübingen). Sein Begriff der Politik ist ein sehr viel weiterer; er umfasst alles auf den Staat bezogene Handeln: «Was verstehen wir unter Politik? Der Begriff ist ausserordentlich weit und umfasst jede Art selbständig leitender Tätigkeit... ,Politik‘ würde für uns also heissen: Streben nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung, sei es zwischen Staaten, sei es innerhalb eines Staates zwischen den Menschengruppen, die er umschliesst⁹.»

Grundsätzlich den gleichen Standpunkt vertritt BEHRENDT, der sagt: «Unter ,Politik‘ verstehen wir jede konkrete Beeinflussung des sozialen Lebens der Menschen, sofern sie folgende zwei Voraussetzungen erfüllt: sie muss sich erstens als Ausfluss einer Ideologie darstellen, welche sie innerhalb einer allgemeinen Vorstellung von einem zu erreichenden Ziel als diesem Ziel und das heisst nicht einer singulären Befriedigung ephemerer Bedürfnisse dienend rechtfertigt; sie muss sich zweitens mit entgegengerichteten Beeinflussungstendenzen auseinandersetzen¹⁰.»

Die moderne betriebswirtschaftliche Literatur geht noch einen Schritt weiter. Sie nähert sich mit ihrem Begriff der Politik demjenigen der Alltagssprache. Es macht sich dort der Einfluss des im denkbar weitesten Sinne gebrauchten englischen Ausdrucks «policy» geltend. BAUMGARTNER beispielsweise gibt folgende Umschreibung: «,Politik‘, in diesem Zusammenhang gebraucht, deuten wir als den Ausdruck eines zielbewussten Willens der Unternehmungsleitung, wobei das Bewegliche und Anpassungsfähige eben-

⁸ Fleiner, Politik als Wissenschaft, S. 4.

⁹ Weber M., Politik als Beruf, S. 493/494.

¹⁰ Behrendt, Politischer Aktivismus, S. 12.

so seinen Platz in der ‚Politik‘ einnimmt wie das Beständige und Dauerhafte¹¹.» Es brauchen also weder die Träger noch die Zielsetzungen einer so verstandenen Politik irgendwelchen staatlichen oder auch nur öffentlichen Einflüssen zu unterliegen. Entscheidend für die politische Betrachtungsweise ist dann vielmehr lediglich die Tatsache, dass die langfristigen Gesichtspunkte eines Problems ebenso wie die kurzfristigen volle Berücksichtigung finden.

Aus der bereits erläuterten Fassung des Begriffs der betrieblichen Sozialpolitik geht hervor, dass in unseren Darlegungen Politik in diesem weitesten Sinne zu verstehen ist; das gilt grundsätzlich auch für den Ausdruck «Unternehmungspolitik». Gegenstand der betrieblichen Sozialpolitik ist aber doch nicht einfach jede beliebige soziale Äusserung im Betrieb. Wenn eine solche nicht das Merkmal des zielbewussten, planvollen Strebens zum sozialen Spannungsausgleich aufweist, so fällt sie für unsere Erörterungen ausser Betracht. Sie ist dem allgemeinen Sozialverhalten des Betriebs zuzurechnen, das an sich ebensowohl reines Reflexhandeln wie Politik in unserem Sinne sein kann.

C. Sozialpolitik als wissenschaftlicher Begriff

Die klassische Lehre vom Wesen der Sozialpolitik stützt sich vorwiegend auf den enggefassten Begriff der Politik. LEOPOLD v. WIESE und mit ihm, wie er selbst dartut, nahezu alle Sozialpolitiker bis in die zwanziger Jahre unseres Jahrhunderts hinein sind grundsätzlich der Auffassung: «Sozialpolitik ist die Betätigung des Staates (oder staatsähnlicher öffentlicher Gewalten) gegenüber den gesellschaftlichen Klassen¹².» Auch in neuerer Zeit haben eine Anzahl von Autoren die Sozialpolitik dem staatlichen Bereich zugewiesen: Dora Schmidt (1939), Edgar Salin (1941), Arnold Saxer (1955) und Gerhard Albrecht (1955). Allerdings stellt Albrecht, und in ähnlicher Weise übrigens auch Saxer, ausdrücklich fest, dass die staatliche Sozialpolitik der Ergänzung und Abrundung bedarf durch in die gleiche Richtung zielende Vorkehrungen der einzelnen Betriebe. Derartige Einrichtungen und Massnahmen gehören aber nach Albrecht nicht zur Sphäre der eigentlichen Sozialpolitik¹³.

Als wissenschaftliche Kategorie findet also die betriebliche Sozialpolitik nicht ohne weiteres Aufnahme in das System der allgemeinen Sozialpolitik. Das gilt zum mindesten für alle jene sozialen Vorkehrungen, die im Betrieb getroffen werden, ohne dass dazu irgendeine staatliche Gewalt den Anstoss gäbe.

Eine andere Richtung in der sozialpolitischen Doktrin setzt allerdings Politik nicht zum vornherein mit staatlichem Handeln gleich. Einer ihrer Vertreter ist v. ZWIEDINECK-SÜDENHORST, der folgendermassen argumentiert: «So lässt sich auch in der Zusammensetzung ‚Sozialpolitik‘ der Be-

¹¹ Baumgartner, S. 12.

¹² Wiese, Sozialpolitik (Hdwb. St.w.), S. 612.

¹³ Schmidt, Sozialpolitik und Fürsorge, S. 328. – Salin, Von der Sozialpolitik zum Recht auf Arbeit, S. 261. – Saxer, Sozialpolitik, S. 334. – Albrecht, Soziale Betriebspolitik, S. 257. – derselbe, Sozialpolitik, S. 10, 33 und 98.

griff Politik in einem weiten Verstande auffassen, als jedwedes planmässige Verhalten, gleichviel ob von ganz freien Gesellschaftsgruppen, ob von staatlichen oder innerstaatlichen Verbänden getragen, mit Zwecken, die auf die Gesellschaftsverhältnisse gerichtet sind... Die Sozialpolitik umfasst tatsächliches zielbewusstes Gestalten und praktisches Wollen im Hinblick auf das Soziale¹⁴.»

Nach dem Ersten Weltkrieg hat HEYDE eine ähnlichlautende Auffassung vertreten. Er meint nämlich, Subjekt des sozialpolitischen Handelns sei zwar in der Regel der Staat; doch könne diese Rolle an und für sich auch von anderen Institutionen des öffentlichen Rechts, aber auch von Organisationen der Klassen- oder Berufsangehörigen, von politischen Parteien sowie von Vereinigungen aller Art übernommen werden, die zu sozialpolitischen Zwecken gegründet werden, schliesslich aber auch von einzelnen Persönlichkeiten¹⁵.

Mit der Eingliederung der betrieblichen Sozialpolitik in das System der allgemeinen Sozialpolitik haben sich indessen weder v. Zwiedineck-Südenhorst noch Heyde befasst, der letztere auch nicht in der neuen Nachkriegsaufgabe seines Werks. Immerhin hat er dort seine Anschauung insofern präzisiert, als er jetzt klar und deutlich bestätigt, grundsätzlich könne politisches Handeln «Angelegenheit des einzelnen Menschen... und letztlich eines jeden sein, dessen Verhalten primär bewusst auf die Beeinflussung öffentlich relevanter Tatbestände gerichtet ist¹⁶.»

Dagegen hat es MAX WEBER (Bern) unternommen, den Begriff der Sozialpolitik in einer Art und Weise neu zu fassen, dass die betriebliche im System der allgemeinen ihren Platz erhält. Er anerkennt sie als eine Form der Sozialpolitik, die nicht unmittelbar vom Staat ausgehe und vielfach überhaupt in keiner Weise auf Anordnungen von dieser Seite zurückzuführen sei. Seine Umschreibung des Begriffs lautet: «Unter Sozialpolitik verstehen wir die Bestrebungen und Massnahmen, die darauf gerichtet sind, die Verteilung des Sozialprodukts und die Stellung der sozialen Schichten untereinander zu ändern¹⁷.»

Weber setzt sich über die von der klassischen Lehre vorgenommene Gliederung in die Kategorien «Sozialpolitik» und «Fürsorge» hinweg. Er nimmt diese beiden Bereiche zusammen und unterteilt sie in die staatliche und in die nicht-staatliche Sphäre der Sozialpolitik. Zur letzteren gehören¹⁸:

- a) die private Fürsorge oder Caritas;
- b) die betriebliche Sozialpolitik;
- c) die Sozialpolitik der Selbsthilfeorganisationen der Arbeiter (Gewerkschaften, Genossenschaften) und allenfalls diejenigen der Bauern und Kleingewerbler, soweit sie tatsächlich sozialpolitischen und nicht einfach erwerbswirtschaftlichen Zielen dienen;
- d) die paritätische Sozialpolitik durch das Zusammenwirken von Arbeitgeber und Arbeitnehmern bzw. deren Organisationen.

¹⁴ Zwiedineck, Sozialpolitik, S. 37.

¹⁵ Heyde, Abriss der Sozialpolitik, 2. Aufl., S. 10.

¹⁶ derselbe, Abriss der Sozialpolitik, 10. Aufl., S. 9 und 116–128.

¹⁷ Weber M., Zum Begriff der Sozialpolitik, S. 173.

¹⁸ ebendort, S. 169.

Der vom Autor unter c) gemachte Vorbehalt ist meines Erachtens auch gegenüber der paritätischen Sozialpolitik, also auch gegenüber den Vereinbarungen der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften, angebracht. Denn hier sind neben eigentlich sozialpolitischen in aller Regel auf beiden Seiten auch ausgesprochen erwerbswirtschaftliche Momente mit im Spiele. Diese Tatsache soll in keiner Weise kritisiert werden; sie muss jedoch in diesem Zusammenhang ausdrücklich festgehalten werden, weil ihr für die richtige Einschätzung der Verhältnisse eine erhebliche Bedeutung zukommt.

D. Betriebliche Sozialpolitik als formaler Begriff

Soziale Probleme hat es im Betrieb schon seit jeher zu lösen gegeben. Die Handwerksbetriebe des Mittelalters lösten sie in den Zünften. Mit dem Aufkommen der Manufaktur- und der Industriebetriebe traten ganz neue Aspekte der sozialen Frage in den Vordergrund. In den einzelnen Betriebsstätten wurden unvergleichlich viel mehr Menschen als früher beschäftigt. Neue Bevölkerungsschichten wurden dem industriellen Arbeitsmarkt erschlossen, die Frauen und Kinder.

An einzelnen Versuchen, die damit verknüpften sozialen Probleme zu lösen, hat es nicht gefehlt. ROBERT OWEN (1771–1858) hat als einer der ersten Grossindustriellen im heutigen Sinne in seinen Textilbetrieben im schottischen New Lanark die sozialen Fragen nicht nur eingehend studiert, sondern auch weitgehend gemeistert. Bald jedoch verlagerten die sozialpolitischen Bestrebungen im frühindustriellen Zeitalter ihr Schwergewicht von den einzelnen Betrieben auf die Ebene der politischen Agitation. Owen hat diese Entwicklung selbst mitgemacht. Es galt, vorerst einmal das soziale Gewissen der Öffentlichkeit zu wecken. Das Aufkommen von Gewerkschaften und Arbeiterparteien förderte die Tendenz zur staatspolitischen Auseinandersetzung¹⁹. Aus diesem Grunde ist man erst verhältnismässig spät daran gegangen, die einzelnen sozialen Massnahmen der Betriebe systematisch zu gliedern, die ihnen gemeinsamen Beweggründe und Zwecksetzungen zu erfassen und gegen die wirtschaftlichen Betriebsziele abzuwägen.

Darum ist es weiter auch nicht verwunderlich, dass der Ausdruck «betriebliche Sozialpolitik» erst viel später in der Literatur auftaucht als etwa das Wort «Sozialpolitik» als solches. Von diesem berichtet LEOPOLD V. WIESE, es sei zum erstenmal, allerdings in einem viel weiteren Sinne als später, von RIEHL gebraucht worden und habe bereits um die Mitte des vorigen Jahrhunderts als «vielgebrauchtes Schlagwort» allgemeine Verbreitung besessen²⁰.

GECK behauptet, «betriebliche Sozialpolitik» als wissenschaftliche Bezeichnung im Jahre 1930 in den deutschen Sprachgebrauch eingeführt zu haben. Er versteht darunter «jede vom Betrieb ausgehende und jede auf den Betrieb gerichtete Sozialpolitik»²¹. Die neue Wendung habe alsbald allgemeine Anerkennung und Verbreitung gefunden. Tatsache jedenfalls ist,

¹⁹ Simon, Robert Owen, S. 53–111.

²⁰ Wiese, a. a. O., S. 612.

²¹ Geck, Soziale Betriebsführung, S. 114.

dass der seit 1928 vom «Institut für Betriebssoziologie und soziale Betriebsführung» verwendete Ausdruck «soziale Betriebspolitik» seither fast vollkommen verschwunden ist²².

Geck hält die beiden Begriffe nicht für völlig gleichbedeutend. «Betriebliche Sozialpolitik» ist in seinen Augen der Oberbegriff. Wird sie verfolgt «allein oder vorzüglich um des sozialpolitischen Endzwecks willen», so ist von «betrieblicher Sozialpolitik im eigentlichen Sinne» zu sprechen; wird sie aber betrieben «allein oder vorzüglich als Mittelzweck um des betriebswirtschaftlichen Erfolgs willen», so muss nach seiner Auffassung von sozialer Betriebspolitik gesprochen werden²³. SCHWENGER verbindet mit dieser Begriffsspaltung eine weitere Differenzierung. Die soziale Betriebspolitik beschäftigt sich nach seiner Meinung mit den Massnahmen innerhalb, die «betriebliche Sozialpolitik im eigentlichen Sinne» dagegen mit den Massnahmen ausserhalb des Betriebs. Diese hat für ihn wie für Geck einen sozialpolitischen, jene einen technisch-wirtschaftlichen Endzweck²⁴.

Diese doppelte Zuordnung ist aber in keiner Weise zwingend. Warum sollen nicht mit betriebsinternen Vorkehrungen sozialpolitische, mit ausserbetrieblichen dagegen wirtschaftliche Zwecke verfolgt werden können? Für beide Varianten liessen sich ohne weiteres Beispiele anführen.

Die begriffliche Differenzierung in «betriebliche Sozialpolitik» und «soziale Betriebspolitik» wird in jüngster Zeit, soweit ich sehe, nur noch von CARLO MÖTTELI vorgenommen, der ihr aber auch nicht mehr allzu grosse Bedeutung beimisst²⁵. SENN ist einer der letzten gewesen, der in der Schweiz dem älteren Ausdruck ganz generell den Vorzug gegeben hat. Ihrem sachlichen Gehalte nach sind zwar in seinen Augen die beiden Wendungen praktisch gleichbedeutend. Dagegen betont er die prinzipielle Berechtigung der von Geck angeregten Begriffsspaltung. Doch weist er gleichzeitig auf die Schwierigkeiten hin, welche die Erfassung der Motive bietet, die den einzelnen sozialen Massnahmen in den Betrieben zugrunde liegen²⁶.

Geck hat die beiden Begriffe weiter unterteilt, denjenigen der sozialen Betriebspolitik in soziale Ordnungs- und soziale Wohlfahrtspolitik, denjenigen der betrieblichen Sozialpolitik in autonombetriebliche und heteronombetriebliche Sozialpolitik²⁷. Diese Art der Gliederung hat sich indessen nicht durchgesetzt. Im folgenden wird durchwegs der Ausdruck «betriebliche Sozialpolitik» weiterverwendet werden ohne Rücksicht darauf, ob einzelne soziale Massnahmen im Betrieb vorwiegend sozialen oder wirtschaftlichen Überlegungen und Erwartungen entspringen. Die adjektivische Form «betriebssozial» findet sich schon bei Geck und dann wieder bei Gerwig, von welchen beiden Autoren sie für die vorliegende Abhandlung übernommen wird²⁸.

²² derselbe, Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, S. 55.

²³ ebendort, S. 61.

²⁴ Schwenger R., Betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Grosseisenindustrie, S. v/vi.

²⁵ Mötteli C., Betriebliche Sozialpolitik, S. 67.

²⁶ Senn, Soziale Betriebspolitik in der schweizerischen Schokoladeindustrie, S. 7.

²⁷ Geck, Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, S. 55/56.

²⁸ ebendort, S. 55. – Gerwig, Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, S. 4.

Betrieb und Unternehmungspolitik

3. Kapitel

Wesen und Ziel des Betriebes

I. Zum Begriff des Betriebes

A. Betrieb und Unternehmung

In der Betriebswirtschaftslehre ist viel Zeit und Kraft darauf verwandt worden, die Ausdrücke «Betrieb» und «Unternehmung» begrifflich gegeneinander abzugrenzen. Im folgenden sind die wichtigsten Stadien dieser Begriffsentwicklung kurz darzustellen.

Die Privatwirtschaftslehre, wie sie namentlich RIEGER entwickelt und vertreten hat, versteht unter Unternehmungen nur die privaten Erwerbswirtschaften. Unternehmungen werden also von Unternehmern gegründet und getragen, welche das Risiko auf sich zu nehmen bereit sind, ihr Vermögen und allenfalls auch ihre Erfahrung und ihre persönliche Arbeitskraft in einem Betrieb einzusetzen, um mit dieser Art der Betätigung im Wirtschaftsleben Gewinneinkommen zu erzielen, das sie auf andere Weise nicht erlangten. Der Betrieb ist lediglich die technische Grundlage, das Substrat oder das «Vehikel» der Unternehmung. Mit ihm hat sich der Unternehmer und dementsprechend auch die Privatwirtschaftslehre nur unter dem Gesichtspunkt der Gewinnerzielung zu befassen; alle seine weiteren Aspekte fallen für sie ausser Betracht. Betriebe, die nicht erwerbswirtschaftlich orientiert sind, zum Beispiel solche der öffentlichen Hand, diejenigen mit gemeinnützigen Zielen und die Selbsthilfeorganisationen, sind folglich nicht als Unternehmungen anzusprechen, auch wenn sie im Einzelfall durchaus die gleichen wirtschaftlichen Leistungen erbringen und in mancher Beziehung ähnliche Probleme zu lösen haben wie die Unternehmungen.

Die Unternehmungen im Sinne der Privatwirtschaftslehre sind eine typische Erscheinung der kapitalistischen Wirtschaftsweise. «Die Unternehmung ist eine Veranstaltung zur Erzielung von Geldeinkommen – hier Gewinn genannt – durch Betätigung im Wirtschaftsleben.» In einer sozialisierten Wirtschaft gibt es keine Unternehmungen, sondern nur Betriebe. Betriebe hat es in dieser oder jener Form seit jeher gegeben und wird sie immer geben, solange Menschen wirtschaften. Die Unternehmungen dagegen haben die kapitalistische Wirtschaftsordnung zur Voraussetzung; sie entstehen und verschwinden mit ihr¹.

¹ Rieger, Privatwirtschaftslehre, S. 14–43.

Für NICKLISCH steht der Betrieb im Mittelpunkt der Betrachtungen der Betriebswirtschaftslehre. Ihn kennzeichnet ein geschlossener Kreis des Werteflusses, der Wertumlauf. Dieses Merkmal ist kein spezielles der arbeitsteiligen Wirtschaft; es findet sich auch in den geschlossenen Hauswirtschaften. Auch sie können als Betriebe aufgefasst werden; Betrieb ist sogar jeder einzelne Arbeitsplatz, an dem sich ein Wertumlauf vollzieht.

Den Begriff der Unternehmung verknüpft Nicklisch ähnlich wie Rieger mit demjenigen des Unternehmers. Kennzeichnend für den Unternehmer ist aber bei ihm nicht unbedingt das Merkmal des persönlichen Gewinnstrebens; Unternehmer ist für Nicklisch vielmehr jener, der den Spürsinn für den Markt und den Wagemut hat, Arbeit und Vermögen zu riskieren, um zu verwirklichen, was er für wirtschaftlich hält. Von einer Unternehmung kann also auch dann gesprochen werden, wenn die Träger des Betriebs den erzielten Gewinn nicht selbst in Anspruch nehmen, sondern andern zukommen lassen. Nicht die Art der Gewinnverwendung ist das entscheidende Merkmal, sondern die Art der Führung. Nach einem Wirtschaftlichkeitserfolg streben grundsätzlich alle Betriebe; die Frage ist bloss, in welcher Weise sich dieser äussert und wem er zugute kommt².

Namentlich in der schweizerischen betriebswirtschaftlichen Literatur spielt die von WALTHER getroffene Unterscheidung von Betrieb und Unternehmung eine erhebliche Rolle. Sie wird aber in ganz ähnlicher Weise auch von SCHÄFER vorgenommen³. Der nach aussen in Erscheinung tretende Aspekt der Produktionseinheiten ist demgemäss als Unternehmung, der rein interne, das heisst die eigentliche Leistungssphäre, dagegen als Betrieb zu bezeichnen. Für Walther ist der Betrieb «die unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu betrachtende Leistungserstellung der Unternehmung»⁴. BRUNNSCHWEILER fasst diesen Sachverhalt plastisch in folgende Umschreibung: «Wir wissen, dass der Betrieb jener einheitliche Ort ist, an dem eine Kombination von Produktionsfaktoren stattfindet, welche sich das Ziel setzt, wirtschaftliche Güter zu erzeugen»⁵.

Die Unternehmung charakterisiert Walther folgendermassen: «Unter Unternehmung verstehen wir eine dauernde, wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellende, über Vermögen verfügende, einheitlich geleitete, selbstständige Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft»⁶. Dieser Begriff der Unternehmung erfasst somit alle Gebilde, die wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellen, ganz unbekümmert darum, wer ihre Träger seien.

Von dieser Begriffsbildung her gesehen ist der Ausdruck «betriebliche Sozialpolitik» missverständlich. Denn es handelt sich bei ihr genau genommen um die Sozialpolitik der Unternehmung im Hinblick auf ihre Mitarbeiter in den Betrieben. Wer also Walthers Begriffsspaltung streng durchgehalten

² Nicklisch, Betriebswirtschaft, S. 163–171.

³ Schäfer E., Unternehmung, Bd. I, S. 95.

⁴ Walther, Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. I, S. 12.

⁵ Brunnschweiler, Beziehungen zwischen Mensch und Betrieb, S. 318.

⁶ Walther, S. 6.

sehen will, muss eine andere verbale Umschreibung suchen; BAUMGARTNER beispielsweise spricht durchwegs von der «Sozialpolitik der Unternehmung.»⁷

Diesem Ausdruck mangelt jedoch die formale Prägnanz. Denn die Unternehmung im Waltherschen Sinne kann an sich auf Gebieten sozialpolitisch tätig sein, die in keiner Beziehung stehen zu den Mitarbeitern in den Betrieben. Caritas im Flüchtlingswesen, Unterstützung von Hilfsaktionen für Berggebiete oder wirtschaftlich unterentwickelte Länder sind Beispiele dafür. Solches Handeln ist durchaus auf die Änderung der Stellung der sozialen Schichten untereinander gerichtet und muss deshalb sozialpolitisch genannt werden. Es ist jedoch nicht der spezifisch betrieblichen Sozialpolitik zuzurechnen, so wie diese im einzelnen definiert und erläutert worden ist.

Die begriffliche Scheidung von Betrieb und Unternehmung ist im betriebssozialen Bereich von keiner erkenntnistheoretischen Bedeutung. Denn weder der Betrieb noch die Unternehmung verhalten sich im Grunde genommen sozial; zum Handeln unter sozialpolitischen Gesichtspunkten sind vielmehr nur deren Träger befähigt. Sie bringen die wirtschaftlichen Tatbestände und Erscheinungen im Betrieb bzw. in der Unternehmung mit sozialpolitischen Zielsetzungen in Verbindung. Sie bestimmen den Rahmen, innerhalb dessen sich die eigentliche Betriebsgebarung zu halten hat, welche sich mit innerer Notwendigkeit allein am betriebswirtschaftlichen Kriterium der Wirtschaftlichkeit in der Leistungserstellung orientiert. Der sozialpolitischen Betrachtung sind lediglich die Daten und die Auswirkungen des betrieblichen Leistungsvollzugs zugänglich, nicht aber das Betriebsgeschehen als spezifisch wirtschaftliches Phänomen.

Mit der Differenzierung in das Begriffspaar «Betrieb» und «Unternehmung» werden in keiner Hinsicht neue Gesichtspunkte gewonnen für die Behandlung der betriebssozialen Probleme. Durch die Art und Weise, wie Walther die Begriffsbestimmung vornimmt, wird zudem der inhaltlich klar fassbare Ausdruck «betriebliche Sozialpolitik» als wissenschaftliche Kategorie ausgeschaltet und durch die ungebräuchliche und ungenaue Bezeichnung «Sozialpolitik der Unternehmung» nur unvollständig ersetzt.

Die vorliegende Abhandlung hält Walthers Unterscheidung von Betrieb und Unternehmung nicht aufrecht. Es wird durchwegs vom Betrieb die Rede sein. Betriebe sind einheitlich geleitete, selbständige wirtschaftliche Organisationsgebilde, welche menschliche Arbeitskraft und sachliche Produktionsfaktoren nach dem ökonomischen Prinzip kombinieren, um daraus Leistungen zu erstellen, mit denen sie ein bestimmtes Ertragsziel verfolgen⁸.

Das Wort «Unternehmung» wird lediglich in der Zusammensetzung «Unternehmungspolitik» Verwendung finden. Diese unter dem Einfluss der Waltherschen Begriffsspaltung entstandene Wendung bezeichnet in der betriebswirtschaftlichen Fachsprache einen ganz bestimmten Aspekt der Betriebstätigkeit, der noch zu erörtern sein wird. Dieser Terminus hat sich ein-

⁷ Baumgartner, a. a. O.

⁸ Angehrn, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, ungedruckte Vorlesung an der Universität Basel, ws 1958/59.

gebürgert und wird auch dort gebraucht, wo auf die begriffliche Trennung von Betrieb und Unternehmung kein Gewicht gelegt wird. Er hat in der wissenschaftlichen Diskussion den von der Praxis entwickelten Ausdruck «Geschäftspolitik» bereits weitgehend abgelöst.

Mit dieser Lösung werden die terminologischen Ungereimtheiten nicht behoben; sie werden aber wenigstens nicht weiter vergrößert. HILL sieht meines Erachtens die Dinge im rechten Lichte, wenn er zu verstehen gibt, die Auseinandersetzungen um die begriffliche Abgrenzung von Betrieb und Unternehmung seien im Grunde genommen fruchtlos, weil sie um rein definitorische Wahrheiten kreisten. Begriffsbildungen als solche sind objektiv gesehen weder eindeutig falsch noch eindeutig richtig; sie sind von den hauptsächlich in Betracht zu ziehenden Standpunkten aus im Einzelfall lediglich mehr oder weniger zweckmässig⁹.

B. Betriebsziele

Das Ziel des Betriebes ist wirtschaftlicher Natur. Als Erscheinung des Wirtschaftslebens ist der Betrieb anderen als wirtschaftlichen Zielsetzungen unzugänglich. Als wirtschaftliches Gebilde handelt er weder ethisch noch sozial. Seine Äusserungen sind in diesen Kategorien nicht fassbar; sie sind in dieser Hinsicht neutral.

Die Handlungen des Betriebs werden nur von einzelwirtschaftlichen Kriterien bestimmt. Wo gesamt- oder gemeinwirtschaftliche Gesichtspunkte vom Betrieb berücksichtigt werden sollen, da haben sie sich als einzelwirtschaftlich gerechtfertigt zu erweisen. Sonst müssen sie der Betriebsgebarung von aussen her als Daten gesetzt werden, welche die Freiheit des betriebswirtschaftlichen Handelns in bestimmter Weise einschränken. Ein solches Datum stellt das von FEURER aufgestellte Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit dar, welchem offenbar Anschauungen von NICKLISCH und SCHMALENBACH zugrunde liegen¹⁰.

Die wirtschaftlichen Erfolge, die der Betrieb mit seiner Teilnahme am Wirtschaftsleben erreicht, können allerdings ebenso gut wirtschaftlichen wie ausserwirtschaftlichen Zwecken dienstbar gemacht werden. Die Entscheidung darüber wird nicht vom Betrieb, sondern von dessen Trägern gefällt.

Wird Walthers Umschreibung des Unternehmungsbegriffs auf den Betrieb übertragen, so könnte gesagt werden, das Ziel des Betriebs bestehe in der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen für Dritte und zwar grundsätzlich gegen Entgelt. Tatsächlich dürfte damit das Ziel der meisten heute bestehenden Betriebe in richtiger Weise erfasst werden. Dennoch trifft diese Behauptung nicht den Kern der Sache.

Es sind durchaus Betriebe denkbar, die ihre Leistungen gar nicht für irgendwelche Dritte in der Umwelt erbringen, sondern sie in einem erheblichen Masse oder gar vollständig selbst verbrauchen. In einem gewissen, allerdings meist bescheidenen Umfang tut das übrigens die Mehrzahl der

⁹ Hill, Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, S. 110.

¹⁰ Feurer, S. 18. – Nicklisch, S. 234. – Schmalenbach, Dynamische Bilanz, S. 94.

Betriebe. NICKLISCH hat, um diesen Gedanken deutlich zu machen, auf die geschlossenen Hauswirtschaften hingewiesen¹¹. Es könnte geradeso gut an die frühmittelalterlichen Klosterwirtschaften, an die «Phalanstères» von Fourier oder an die Volkskommunen im kommunistischen China gedacht werden. Es spielt in diesem Zusammenhang gar keine Rolle, wie weit in diesen historischen Erscheinungsformen der Modellfall des autarken Betriebs verwirklicht ist. Die Beispiele dienen lediglich der Veranschaulichung der These, dass zum Begriff des Betriebs in unserem Sinne das Merkmal der Produktion für den Markt nicht wesensnotwendig ist.

Kennzeichen des Betriebes ist die unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit vorgenommene Kombination von menschlicher Arbeitskraft und sachlichen Produktionsmitteln zum Zwecke der Erbringung bestimmter wirtschaftlicher Leistungen. Wirtschaftlicher Leistungsvollzug geschieht nach den Grundsätzen des ökonomischen Prinzips; dieses ist von WALTHER in Anlehnung an AMONN folgendermassen formuliert worden: «Die Leistungserstellung ist wirtschaftlich, wenn eine bestimmte Leistung mit einem möglichst geringen Vermögensabgang, oder wenn mit einem bestimmten Vermögensabgang eine möglichst grosse Leistung erstellt wird¹².»

Der Begriff der Wirtschaftlichkeit ist ein qualitativer; er hat eine Verhältnismaxime zum Inhalt und ist dementsprechend absolut formuliert. Der Wirtschaftlichkeitsgrad der Betriebsgebarung wird durch den Vergleich der tatsächlich festgestellten Aufwands- bzw. Ertragsgrössen mit ihren errechneten Optima ermittelt; es wird eine Aussage über die relative Wirtschaftlichkeit einer Anordnung gemacht¹³. Betriebswirtschaftliches Wirtschaften bedeutet demgemäss «Ermitteln und Vergleichen von Aufwand und Ertrag sowie Entscheiden und Handeln auf Grund dieses Vergleichs»¹⁴.

Faktoreinsatz, Faktorkombination und Wirtschaftlichkeitsprinzip sind die «systemindifferenten» Bestandteile des Betriebs. Zu ihnen gesellen sich nach GUTENBERG je nach der Art des Wirtschaftssystems, in das hinein der Betrieb im konkreten Einzelfall versetzt ist, eine Reihe von «systembezogenen» Merkmalen: im liberal-kapitalistischen System das «gewinnmaximale Prinzip», im zentralverwaltungs-wirtschaftlichen System das «Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung» und im System der Gewinnbegrenzung (Zunftwirtschaft!) das «Angemessenheitsprinzip»¹⁵.

In ganz gleicher Weise ist das Kennzeichen der Marktverbundenheit des Betriebs lediglich ein akzessorisches und nicht ein wesentliches. Das Ziel des marktorientierten Betriebs deckt sich grundsätzlich mit demjenigen anderer Betriebsformen; es besteht in der Erstellung wirtschaftlicher Leistungen nach den Regeln des ökonomischen Prinzips zum Zwecke der Realisierung eines von aussen gesetzten Ertragsziels.

¹¹ Nicklisch, S. 163.

¹² Walther, S. 11. – Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe, S. 18.

¹³ Viel, Betriebs- und Unternehmungsanalyse, S. 61 ff.

¹⁴ Hill, S. 183.

¹⁵ Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, S. 12.

4. Kapitel

Unternehmungspolitik

I. Begriff und Wesen der Unternehmungspolitik

Dem Betrieb ist die kompromisslose Verwirklichung des Wirtschaftlichkeitsprinzips verwehrt. Seine Träger und die weitere Umwelt weisen die wirtschaftliche Betriebsgebarung in Schranken. Daraus ergibt sich für den Betrieb die Notwendigkeit, seine Handlungen unter Berücksichtigung von verschiedenartigen, sich teilweise widersprechenden Voraussetzungen zu gestalten. Die Anpassung an den Datenkranz der Betriebstätigkeit geschieht in der Form von Kompromissen. Aufgabe der Unternehmungspolitik ist es, dafür zu sorgen, dass diese nach einheitlichen Grundsätzen und Richtlinien getroffen werden.

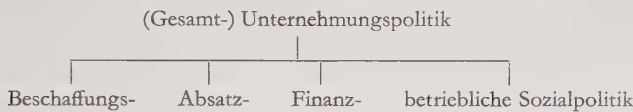
GASSER erblickt das Wesen der Unternehmungspolitik in der Grundsatzbildung und sagt: «Der wichtigste Zweck der Grundsatzbildung lautet: das Handeln und Entscheiden der Mitarbeiter aller Stufen unter gleichartigen, repetitiven Voraussetzungen im voraus zu sanktionieren¹⁶.» Im Englischen wird in diesem Zusammenhang gern der Ausdruck «policy» gebraucht; in ihm drückt sich die Notwendigkeit des Lavierens im Kraftfeld verschiedenartig verlaufender Tendenzen aus; Politik, die Kunst des Möglichen!

Die Unternehmungspolitik umfasst die Summe der Grundsätze und Bestrebungen des Betriebs zum Zwecke der Verwirklichung seiner betriebswirtschaftlichen Aufgabe im Rahmen von allgemeinen, ihm von der Aussenwelt und seinen Trägern vorgezeichneten Betätigungsmöglichkeiten und Zielsetzungen. Sie dient dem Ausgleich der sich gegenseitig zuwiderlaufenden Tendenzen im Rahmen des Betriebsgeschehens unter besonderer Berücksichtigung ihrer langfristigen Bestimmungsgründe und Auswirkungen. Sie widmet sich dem Problem der unter verschiedenen Gesichtspunkten optimalen Gestaltung der Betriebstätigkeit. Sie entwickelt Regeln, nach denen in konkreten Betriebssituationen normalerweise zu verfahren ist. Sie nimmt die Auseinandersetzung mit den gleichbleibenden Aspekten der Betriebsprobleme vorweg und behandelt sie in grundsätzlicher Weise ein für allemal. Dadurch wird die Betriebsführung von der Notwendigkeit befreit, gleiche Lösungen immer wieder neu zu erarbeiten; ihre Aufgabe beschränkt sich auf den Entscheid in Ausnahmefällen («management by exception»). Auf alle Fälle jedoch haben sämtliche Stufen der Betriebshierarchie ihr Vorgehen in Einklang zu bringen mit den allgemeinen Richtlinien des unternehmungspolitischen Grundstatuts; das gilt namentlich auch dort, wo ins Einzelne gehende Weisungen für die Lösung bestimmter Fragen aus irgendeinem Grunde fehlen.

¹⁶ Gasser, Unternehmungspolitik als organisatorisches Problem, S. 114.

II. Unternehmungspolitik und betriebliche Sozialpolitik

In der Literatur ist verschiedentlich darauf hingewiesen worden, dass die Wirksamkeit der betrieblichen Sozialpolitik in hohem Masse von ihrer zweckmässigen Eingliederung in das organisatorische Gefüge des Betriebs abhänge. Es wird die Ansicht vertreten, die betriebliche Sozialpolitik gehöre zu den Hauptbestandteilen der allgemeinen Unternehmungspolitik. SCHWENGER möchte die Verbindung zur «Gesamtbetriebsführung» möglichst eng gestalten¹⁷. BAUMGARTNER setzt sie auf die gleiche Stufe wie die Leistungssphären des Betriebs: «Die Sozialpolitik der Unternehmung betrachten wir als Bestandteil einer Gesamt-Unternehmungspolitik, gleichgeordnet der Beschaffungspolitik, der Absatzpolitik, der Finanzpolitik¹⁸.» Gestützt auf diesen Autor käme man zu folgender schematischer Darstellung:



Diese Darstellung vernachlässigt die Tragweite des sozialpolitischen Gesichtspunkts; sie berücksichtigt die betriebswirtschaftlichen Aspekte, vor allem jenen der Personalbeschaffung. Die betriebliche Sozialpolitik ist aber der Ausdruck einer bestimmten Konzeption des Zusammenwirkens von Menschen zu wirtschaftlicher Betätigung im Rahmen des Betriebs. Sie ist dementsprechend nicht in der organisatorischen Stelle «Personalwesen» lokalisiert. Der sozialpolitische Gesichtspunkt erfasst vielmehr grundsätzlich die gesamte Betriebstätigkeit, genauso wie der betriebswirtschaftliche auch; er erfasst sie als soziales, aber nicht als wirtschaftliches Phänomen.

Soll die Unternehmungspolitik in ihre einzelnen Elemente aufgegliedert werden, so ist der betrieblichen Sozialpolitik als sozial-zweckgerichteter Komponente die Betriebswirtschaftspolitik als wirtschaftlichkeitsorientierte Komponente gegenüberzustellen. Damit, dass dieser Gegensatz herausgearbeitet wird, soll keineswegs die Erfahrungstatsache verwischt werden, dass vom betriebswirtschaftlichen wie vom sozialpolitischen Standpunkt aus bis zu einem gewissen Grade gleichlautende Forderungen an die Gestaltung des Betriebsgeschehens abgeleitet werden. Viele betriebssoziale Vorkehrungen, deren Anlass auf den ersten Blick soziale Überlegungen und Rücksichten zu sein scheinen, entspringen ganz realen betriebswirtschaftlichen Erwägungen. Sie stellen möglicherweise die Reaktion des Betriebs auf langfristige Entwicklungstendenzen am Arbeitsmarkt dar oder die Antizipation von sozialen Forderungen der Aussenwelt an die Betriebsgebarung.

Der Betrieb wird, soll er nicht in Konflikt mit seiner Umwelt geraten,

¹⁷ Schwenger, Betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Grosseisenindustrie, S. 31.

¹⁸ Baumgartner, S. 12.

nicht einfach eine nach rein innerökonomischen Gesichtspunkten ausgerichtete Linie der Betriebsgestaltung verfolgen können. Der Verwirklichung des Wirtschaftlichkeitsprinzips sind Grenzen gesetzt. Deshalb verlangt unternehmungspolitisches Denken, anders als betriebswirtschaftliches, die Ausrichtung nach verschiedenen Gesichtspunkten.

III. Human Relations, Public Relations und betriebliche Sozialpolitik

Der englischen Sprache mangelt bekanntlich der entsprechende Ausdruck für betriebliche Sozialpolitik. GECK zeigt, wie sich der Sprachgebrauch im angelsächsischen Bereich im Laufe der Zeit immer wieder neuer Wendungen bedient hat, um dem betriebssozialen Sachverhalt Ausdruck zu geben; dass dabei Nuancen in der Setzung der Akzente zu beachten sind, ist selbstverständlich. In der zeitlichen Abfolge sei die Entwicklung wie folgt verlaufen: Um die Jahrhundertwende haben «welfare work» und «industrial betterment» im Vordergrund gestanden; nach 1910 erscheinen Bezeichnungen wie «employment management», «personnel management» und «personnel administration»¹⁹.

Der heutige Sprachgebrauch ist alles andere als einheitlich. GREBER hat den Versuch unternommen, die begrifflichen Beziehungen zu klären. Er geht von der Gegenüberstellung der beiden Ausdrücke «public relations» und «industrial relations» aus. Ihr Oberbegriff wäre offenbar «human relations»; in diesem denkbar weitesten Sinne wird aber diese Wendung in der amerikanischen betriebswirtschaftlichen Literatur kaum verwendet. Die «industrial relations» gliedert Greber in «personnel relations» (Personalpolitik) und «labor relations» (Beziehungen der Betriebsleitung zu den Organisationen der Arbeitnehmer)²⁰.

Die «public relations» haben einen ganz andern Ausgangspunkt und eine andere Blickrichtung als die betriebliche Sozialpolitik. Sie wenden sich an die Öffentlichkeit, was zwar die betriebliche Sozialpolitik an sich auch tun kann. Die «public relations» verfolgen aber nicht soziale, sondern ganz generell unternehmungspolitische Ziele. Soweit nun allerdings in der Unternehmungspolitik in besonderem Masse betriebssoziale oder allgemein sozialpolitische Momente im Vordergrund stehen – zum Beispiel in sozialen Konfliktsituationen –, kann selbstverständlich der «public relations»-Apparat des Betriebs zur Unterstützung der betrieblichen Sozialpolitik eingesetzt werden. Andererseits erleichtert die gedeihliche Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik in unserem sozial sehr bewusst gewordenen Zeitalter die Erfüllung der «public relations»-Aufgaben ganz ausserordentlich.

Das Verhältnis von betrieblicher Sozialpolitik und «human relations» ist weniger leicht zu umschreiben. Ihre Bereiche weisen nicht einfach nur ge-

¹⁹ Geck, Soziale Betriebsführung, S. 33.

²⁰ Greber, Public Relations, S. 15.

wisse Berührungspunkte auf, sondern überdecken sich zum Teil. Den «human relations» scheint aber die Verbindung mit den Kategorien der allgemeinen Sozialpolitik zu fehlen, was ja ohne weiteres verständlich ist aus dem Umstand, dass die sozialpolitische Denkweise in Amerika weder die wissenschaftliche Tradition noch die ideengeschichtliche Bedeutung besitzt wie im kontinentalen Europa. Die «human relations» sind deshalb vorwiegend betriebswirtschaftlich orientiert; ihre Rechtfertigung liegt für manche Kreise in der lapidaren Feststellung: «Human relations are good business.»

Beweggründe und Schranken der betrieblichen Sozialpolitik

5. Kapitel

Wirtschaftliche Motive und Grenzen

I. Aufwand und Ertrag in der betrieblichen Sozialpolitik

Die Aufwendungen für betriebssoziale Zwecke finden dort ihre Grenze, wo sie an die Leistungskraft des Betriebs rühren. Der Betrieb darf durch sie in seiner Existenz nicht gefährdet werden, weil er sonst seine wirtschaftliche Aufgabe nicht mehr voll zu erfüllen vermag. Das ist auch vom sozialen Standpunkt aus nicht einfach ohne Bedeutung. Damit ist die äusserste Grenze vorgezeichnet.

Die Frage, ob es für den Betrieb notwendig und sinnvoll sei, bis zu dieser letzten Schranke zu gehen, ist erst noch zu untersuchen. OSTERKAMP/LEONEK verneinen sie auf das entschiedenste:

«Echte Aufwendungen für den arbeitenden Menschen sind nur solche, deren Zweck es ist, durch Erleichterung der Arbeit oder in anderer Form auf menschlichem Gebiet zu rationalisieren und eine Verbesserung der menschlichen Produktivität zu erreichen. Damit ergibt sich eine erste wichtige Grenze für diese Aufwendungen, die in ihrer Wirkung im Hinblick auf diesen letzten Zweck zu erblicken ist. Wenn wir auch über diese Wirkung noch recht wenig, viel zu wenig, wissen, müssen wir trotzdem feststellen, dass die Aufwendungen für den arbeitenden Menschen dann keine Berechtigung haben, wenn entweder diese Wirkung überhaupt nicht eintritt oder wenn sie im Verhältnis zum Aufwand nur sehr gering ist.

Diese Feststellung widerspricht einer vielfach geäusserten Auffassung, dass die sozialen Aufwendungen ihr Ende bei mangelhaftem Ertrag fänden... Wir möchten glauben, dass dieser Auffassung noch zu sehr die Vorstellung von der ökonomischen Wirkungslosigkeit der Aufwendungen zugrunde liegt. Es ist nicht gut vorstellbar, dass von der Wirtschaft Jahr für Jahr grosse Summen verausgabt werden ohne einen ökonomischen Nutzeffekt¹.»

Ein Einwand sei hier gleich vorweggenommen: Selbst wenn man dieser Auffassung vom Sinn der betriebssozialen Betätigung beipflichtet, bleibt immer noch das schwer zu lösende Problem bestehen, wie auf diesem Gebiete eine Relation zwischen Aufwand und Ertrag herzustellen sei. Die beiden zitierten Autoren geben auf diese Frage keine überzeugende Antwort: «Man ist darauf angewiesen, zu schätzen, ob zum Beispiel die Schwerpunkte an der richtigen Stelle gebildet worden sind².»

¹ Osterkamp/Lelonek, Aufwendungen für den arbeitenden Menschen, S. 191/192.

² ebendort, S. 148.

Zwei Gefahren verbergen sich hinter einer solchen Betrachtungsweise: erstens einmal die Neigung zur Überschätzung der kurzfristigen gegenüber den langfristigen Gesichtspunkten in der betrieblichen Sozialpolitik. Im Bestreben, Kosten und Ertrag der betriebssozialen Tätigkeit zahlenmässig zu erfassen, müssen wohl oder übel gewisse zeitliche Fernwirkungen vernachlässigt werden. Auf lange Sicht ändern sich die technischen, die organisatorischen, besonders aber die personellen Voraussetzungen in einem Betrieb so sehr, dass die verschiedenartigen Einflüsse, die sich schliesslich in einer sozialen Äusserung überlagern, in vielen Fällen nicht mehr auseinandergehalten werden können.

Fast noch schwerer wiegt eine andere, mit diesem Denken verbundene Gefahr. Es darf nicht dazu führen, dass ob dem Streben nach bezifferbaren Erfolgen der betrieblichen Sozialpolitik das Bemühen um die geistige Durchdringung der aufgeworfenen Fragen zu leiden hat. Das Auffinden einer optimalen Lösung setzt in der Regel die Auseinandersetzung mit allen denkbaren Aspekten eines sozialen Problems voraus. Darum darf die Phase, in welcher die massgebende Konzeption zur Behandlung einer betriebssozialen Aufgabe erarbeitet wird, nicht geringgeachtet werden im Vergleich zu jener, in welcher die praktischen Massnahmen zur Durchführung gelangen. Wer tiefer in diese grundlegenden Zusammenhänge eindringt, dem tritt immer deutlicher die Wichtigkeit der klar durchdachten persönlichen Haltung des Chefs oder des Betriebsleiters, kurz des Management aller Stufen vor Augen. Von ihr hängt das Gelingen der Bemühungen um den Ausgleich der sozialen Spannungen im Betrieb weitgehend ab. Darauf ist in der Literatur schon verschiedentlich hingewiesen worden³.

Aus diesem Grund ist der Wert einer sozialen Wirtschaftlichkeitsrechnung, wie sie Osterkamp/Lelonek fordern, nur gering. Dieser Weg führt am Kern der Sache vorbei. Man könnte versucht sein, den Nachweis für die wirtschaftliche Berechtigung der betriebssozialen Aufwendungen in anderer Weise zu führen. Es könnte die Frage gestellt werden: Muss nicht die öffentliche Hand, im Falle die Betriebe ihre sozialen Aufgaben ungelöst liegen lassen, in die Lücke springen und auf Gebieten sozialpolitisch tätig werden, auf denen sonst ihr Eingreifen nicht vonnöten wäre? Wer vermag diese Aufgaben in wirtschaftlicher Hinsicht besser zu erfüllen, die Betriebe oder die öffentliche Hand?

Dabei stiesse man bald an die Grenzen der wirtschaftlichen Betrachtungsweise im sozialen Bereich. Es taucht die Frage auf: Ja, wer erfüllt die sozialen Aufgaben nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sachlich und menschlich am zweckentsprechendsten? Die persönlichen Nutzenbegriffe, die damit ins Feld geführt werden, entziehen sich bekanntlich der wirtschaftlichen Quantifizierbarkeit weitgehend. Soziale und wirtschaftliche Werte erweisen sich als inkommensurabel. Wir müssen uns auf allgemeine, aber deshalb nicht minder wichtige, Aussagen im Sinne der folgenden beschränken: «Die

³ Bernet F., Entlastung der öffentlichen Verwaltung, S. 6/7. – Gasser, Die menschlichen Beziehungen im Betrieb, S. 26/27.

betriebliche und, in etwas geringerem Masse, die branchenmässige Sozialpolitik ist der staatlichen auch insofern überlegen, als sie geschmeidiger den besonderen Bedürfnissen angepasst werden kann und damit vielfach auch persönlicher und menschlicher wird⁴.»

Die äusserste, in ihrer Strenge allerdings auch absolute Grenze der betriebssozialen Wirksamkeit ist jene der wirtschaftlichen Lebensfähigkeit des Betriebs. Sozialpolitische Postulate, die darüber hinausgehen, müssen unberücksichtigt bleiben, auch wenn sie sich in einem späteren Zeitpunkt im Sinne der Ausführungen von Osterkamp/Lelonek als betriebswirtschaftlich gerechtfertigt erweisen könnten. Ob überhaupt und gegebenenfalls wie nahe der Betrieb an diese Schranke heranzugehen hat, dafür können keine generellen Richtlinien aufgestellt werden. Die Antwort auf diese Frage hängt im Einzelfall von der Art der verfolgten Unternehmungspolitik ab, an deren Gestaltung, wie wir gesehen haben, der betriebssoziale Gesichtspunkt nur im Verein mit andern beteiligt ist.

II. Betriebssoziale Massnahmen zur Steigerung der Produktivität

Angesichts der Weite des Feldes, das die betriebliche Sozialpolitik zu bearbeiten hat, ist es unmöglich, den Wirkungsgrad ihrer Massnahmen in einer einzigen Kennziffer zum Ausdruck zu bringen. Die positiven Wirkungen äussern sich in so mannigfacher Weise, dass sie auf keinen Nenner zu bringen sind, der sich für die Auswertung nach dieser Richtung eignete.

Verhältnismässig einfach ist dagegen die Erfassung der betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, die durch die Änderung der soziologischen und psychologischen Voraussetzungen im Betrieb hervorgerufen werden. Die weltberühmt gewordenen «Hawthorne-Experimente», die in den Jahren 1927–1932 im Auftrag der «Western Electric Company» von Mayo, Roethlisberger, Dickson u. a. m. durchgeführt worden sind, liefern den Beweis dafür. Soweit sich die Ergebnisse solcher Testreihen in verhältnismässig kurzer Zeit einstellen, ist gegen sie nichts einzuwenden. Wo es sich um ausgesprochene Versuchsanordnungen handelt, die entsprechend vorbereitet werden können, sollte die Abschirmung der Umweltseinflüsse sogar über einen grösseren Zeitraum hin möglich sein.

Bei den auf langfristige Ergebnisse angelegten betriebssozialen Massnahmen ist die Ausschaltung aller andern, sich im Zeitablauf auf das Betriebsgeschehen auswirkenden Einflüsse viel zu problematisch, als dass an die exakte Auswertung der Resultate in allen wirtschaftlichen Einzelheiten zu denken wäre. Immerhin gibt es Beispiele, da bestimmte betriebssoziale Vorkehrungen zu eindeutigen, zahlenmässig belegbaren wirtschaftlichen Erfolgen geführt haben. Von einem ersten berichtet STREIFF; es entstammt einem, offenbar dem Brown-Boveri-Konzern nahestehenden, schweizerischen Betrieb der Apparatebau-Industrie:

⁴ Aebli, Grenzen der Sozialpolitik, S. 331.

«In einem befreundeten Betrieb, dessen Kader in Fragen der Menschenführung sehr gut geschult war, wurde eine Arbeitsgruppe von 60 Arbeitern in drei Gruppen zu je 20 eingeteilt. Diese 60 Arbeiter hatten die Erlaubnis, sich selbst zu gruppieren, so wie sie sich gegenseitig sympathisch waren. Die Leute waren dabei viel kritischer als ihre Vorgesetzten, und es hat sogar dazu geführt, dass in Gruppen die Kündigung von gewissen Leuten gewünscht wurde, weil sie nicht in die Gruppe passten. Interessant war die Reaktion hinsichtlich der Produktivität. Beim ersten Tagtag wurde nichts bemerkt, beim zweiten war die mengenmässige Leistung 14% höher, beim dritten 17% und beim vierten ungefähr 24%. Nur allein durch das Zusammenarbeiten der einander sympathischen Leute ist ein solches Team-work-Ergebnis erreicht worden. Dieses Experiment zeigt, dass man also bei richtigem Betriebsklima etwas erreichen kann⁶.»

KELLNER hat dieses Ergebnis betriebswirtschaftlich folgendermassen interpretiert:

«Dass in der ersten Lohnperiode keine Leistungssteigerung eintrat, beweist, dass wohl auch in diesem Fall ein gegenseitiges Einspielen erforderlich war; dass aber auch keine Senkung der Leistung in dieser Einarbeitungszeit eintrat, zeigt, dass diese Rationalisierungsmassnahme, die später so grosse Erfolge zeitigen sollte, auch keinerlei Kosten verursachte⁶.»

Das zweite, deutsche Beispiel berichtet Kellner selbst:

«In der Ausnäherei einer süddeutschen Tuchfabrik arbeiten 25 Frauen, zum Teil seit Jahren;... Eines Tages werden aus den 25 Frauen 3 Arbeitsgruppen gebildet zu je etwa 8. Der Meister gibt die Arbeit nicht mehr der einzelnen Arbeiterin, sondern der Gruppe. Die Gruppe verteilt die Arbeit unter ihre Mitglieder je nach ihren besonderen Fertigkeiten und Anlagen, ja sogar nach ihrer jeweiligen Stimmungslage... Die Gruppe der Jüngeren arbeitet sofort gut zusammen und kommt auf steigende Leistung. Bei den beiden Gruppen älterer Frauen gibt es Streit; ihre Mitglieder beschuldigen einander gegenseitig des Nichtkönnens und Nichtwollens. Nun geschieht dasselbe wie in der schweizerischen Apparatebauanstalt: man lässt die Frauen sich selbst entsprechend ihren Sympathien gruppieren; jede Gruppe darf also die Schlechten ausscheiden. Es wird eine Gruppe der Guten und eine Gruppe der Schlechten gebildet. Bei der Gruppe der Schlechten gibt es zunächst einige Tränen, aber bald liegt die Leistung der Gruppe der Schlechten erheblich höher als die Leistung der Gruppe der Guten. Die Schlechten arbeiteten also gar nicht schlecht; sie passten bloss mit ihren früheren Kolleginnen nicht zusammen. Nach anderthalb Jahren hatte sich die Leistung aller drei Gruppen gleichmässig stabilisiert auf einem Stande von 140% der früheren Leistung...

Wenn man heute mit dem Meister spricht, so lacht er und sagt: 'Ich habe ja nichts mehr zu tun; es geht alles von allein.' Das wesentliche Moment ist also hier die Vergrösserung der Selbständigkeit der Arbeiterinnen gegenüber ihrem Vorgesetzten, im Gegensatz zu der Verstärkung der Gemeinschaft innerhalb der Arbeitsgruppen, also zwischen den Gleichgestellten⁷.»

Die Folgerungen, die Kellner aus dem zweiten Beispiel zu ziehen geneigt ist, dürfen nicht unesehen verallgemeinert werden. Es ist zu vermuten, dass die erwähnte Leistungssteigerung um zwei Fünftel wenigstens zum Teil anderen Faktoren zuzuschreiben ist. Wo in einem Betrieb derart grosse Leistungsreserven brachliegen, ohne dass sie die Betriebsleitung erkennt und nutzbar zu machen versteht, da wird an der Betriebsstruktur als solcher etwas nicht stimmen; der Fehler ist jenachdem im organisatorischen oder aber

⁶ Streiff, Mensch und Produktivität, S. 223.

⁶ Kellner, Abhängigkeit der Leistung, S. 198.

⁷ ebendort.

im personellen Bereich zu suchen. Durch die Anordnung der relativ geringfügigen organisatorischen Umstellung ist jedoch im angeführten Fall der bestehende Misstand erst aufgedeckt worden.

III. Der Sozialaufwand des Betriebs in volkswirtschaftlicher Sicht

Die finanziellen Mittel zur Durchführung der sozialen Massnahmen werden nach SPOERRY vom Betrieb auf dreierlei Weise beschafft⁸:

- a) durch eine die inflatorische Entwicklung begünstigende Preispolitik,
- b) durch Schmälerung des Leistungslohnes,
- c) durch Steigerung der Produktivität.

Dabei wird offenbar stillschweigend vorausgesetzt, dass weder der Gewinn noch die Reserven des Betriebs zu diesem Zweck unmittelbar heranzuziehen seien.

Zu den einzelnen Punkten dieser Aufstellung ist folgendes zu bemerken:

a) Der gewinnstrebige Betrieb wird den Preis für seine Leistungen am Markt so festsetzen, dass er in jeder Situation das erzielbare Gewinnmaximum realisiert. Betriebe, die ausgesprochen leistungsstark oder standortsbegünstigt sind oder die den andern gegenüber sonstwelche Vorteile aufweisen, kommen in den Genuss von Differentialrenten. Wenn sie daraus ihre Aufwendungen für betriebssoziale Zwecke decken, so leisten sie damit der Geldentwertung keinen unmittelbaren Vorschub.

In den Zeiten des Verkäufermarktes werden die gewinnstrebigen Betriebe die Kosten ihrer Sozialmassnahmen durch Preiserhöhungen fortlaufend auf die Konsumenten zu überwälzen suchen; am Markt kristallisiert sich ja kein eindeutiger Preis heraus, solange ein notorischer Kaufkraftüberhang besteht. Der Tatbestand der inflatorischen Finanzierung ist damit gegeben. Er wird vom volkswirtschaftlichen Standpunkt aus vorwiegend negativ beurteilt, weil mit der Inflation wirtschaftliche und soziale Spannungen und Verzerrungen verbunden sind. Dieser gesamtwirtschaftliche Gesichtspunkt gibt aber in den einzelwirtschaftlichen Überlegungen, die im Zusammenhang mit den betrieblichen Finanzierungsaufgaben anzustellen sind, nicht unbedingt den Ausschlag.

b) Die Lösung, Sozialleistungen des Betriebs durch Lohn- bzw. Gehaltsschmälerungen zu finanzieren, wird im allgemeinen nicht in Frage kommen. Lohn oder Gehalt, ausgerichtet in allseitig verwendbaren Geldmitteln, ermöglichen dem Arbeitnehmer den Erwerb von Gütern und Leistungen jeder Art nach seinem freien Ermessen. Die Sozialleistungen des Betriebs dagegen sind immer irgendwie zweckgebunden; es müssen bestimmte Vor-

⁸ Spoerry, Die sozialen Aufgaben des Unternehmers, S. 16.

aussetzungen erfüllt sein, damit ein Anspruch auf sie entsteht. Die Zahl der wirtschaftlichen Bedürfnisse, die durch sie gedeckt wird, ist deshalb beschränkt und steht zum vorneherein fest.

Wenn aus bestimmten Gründen der allgemeine Lohnplafond stabil gehalten werden soll, dann kann sich der Betrieb veranlasst sehen, seine Sozialleistungen zu verbessern, statt Lohnerhöhungen vorzunehmen. In den Perioden der Überkonjunktur spielt sich der Kampf um die Arbeitskräfte in erheblichem Masse auf dem Felde der betriebssozialen Leistungen ab. Steigen dann zugleich die Kosten der Lebenshaltung, so geht mit der Heraufsetzung der betriebssozialen Leistungen eine Kaufkrafteinbusse des Grundlohnes einher. Dieser Fall kann eintreten, wenn Lohnerhöhungen durch Verbandsdirektiven oder Gesetzesvorschrift in einzelnen Branchen oder in der ganzen Volkswirtschaft untersagt werden; Anlass zu einem solchen Verbot können konjunktur-, möglicherweise auch gewerbepolitische Überlegungen geben. Die Erhöhung von betriebssozialen Leistungen bei gleichzeitiger relativer Schmälerung des Leistungslohnes ist aber höchstens eine vorübergehende Erscheinung; das in solchen Situationen regelmässig bestehende Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt bewirkt gewöhnlich bald die entsprechende Korrektur.

c) Es ist nicht gesagt, dass durch die Erhöhung der Produktivität die Finanzierung der Aufwendungen zu betriebssozialen Zwecken gesichert wird. Der Entscheid über diese Frage hängt von der Entwicklung der Verhältnisse in der betrieblichen Umwelt ab. Die Veränderungen auf dem Beschaffungs-, Absatz-, Arbeits- oder Kapitalmarkt können den erzielten Produktivitätsfortschritt aufwiegen, so dass das absolute finanzielle Ergebnis des Betriebs nicht verbessert wird.

Die Aufwendungen für betriebssoziale Leistungen, die auf Gesetz oder Vertrag beruhen, müssen vom Betrieb als Kostenbestandteile betrachtet werden. Wenn er sich mit menschlicher Arbeitskraft eindecken will, so hat er sie auf sich zu nehmen; genauso ist die Beschaffung der sachlichen Produktionsmittel mit bestimmten Kosten (Umsatzsteuern, Zölle usw.) verbunden, die seiner Einwirkung entzogen sind. Die freiwilligen Sozialleistungen dagegen gehören wie der Gewinn zu den Residualgrössen. Der Entscheid darüber, ob aus dem erzielten Überschuss freiwillige Zuwendungen an Sozialeinrichtungen oder Gewinnausschüttungen oder keines von beiden vorgenommen werden, steht im Rahmen der statutarischen Satzungen und der unternehmungspolitischen Grundsätze ganz im Belieben der Eigentümer des Betriebs.

Für die gesamtwirtschaftliche Würdigung des Sozialaufwands der Arbeitgeber ist dessen Entwicklung im Vergleich zu andern Bestandteilen des Volkseinkommens von Bedeutung. Aus den schweizerischen Verhältnissen seien die folgenden Zahlen der Jahre 1938–1957 herausgegriffen⁹:

⁹ Die Volkswirtschaft, 31. Jhrg. (1958), Nr. 12, S. 612.

Nettovolkeinkommen und einzelne ausgewählte Einkommensarten 1938–1957
in Millionen Franken

Jahr	Netto- volkeinkommen	Arbeitseinkommen der Unselbständigen			Kapitaleinkommen, Unternehmungsgewinne ³				Jahr
		Löhne, Gehälter ¹	Sozialbeiträge der Arbeitgeber ²	Total	Ausgeschüttete Gewinne ⁴	Nicht ausgeschüttete Gewinne ⁵	Steuern von juristischen Personen ⁶	Total	
1938	8 530	3 980	240	4 220	520	230	220	970	1938
1939	8 640	4 070	250	4 320	530	240	220	990	1939
1940	9 370	4 320	470	4 790	540	300	240	1 080	1940
1941	10 450	4 750	520	5 270	580	320	400	1 300	1941
1942	11 220	5 260	520	5 780	570	290	390	1 250	1942
1943	12 110	5 750	640	6 390	580	280	400	1 260	1943
1944	12 660	6 080	750	6 830	590	270	400	1 260	1944
1945	13 500	6 890	640	7 530	600	310	390	1 300	1945
1946	14 820	7 830	550	8 380	700	420	550	1 670	1946
1947	16 620	9 110	620	9 730	800	540	320	1 860	1947
1948	17 340	9 480	860	10 340	730	660	440	1 830	1948
1949	16 700	9 250	910	10 160	740	490	390	1 620	1949
1950	17 560	9 500	940	10 440	800	620	470	1 890	1950
1951	19 190	10 520	990	11 510	880	870	420	2 170	1951
1952	20 320	11 270	1 090	12 360	960	940	490	2 390	1952
1953	21 190	11 750	1 130	12 880	1 050	1 010	470	2 530	1953
1954	22 600	12 340	1 190	13 530	1 070	1 150	610	2 830	1954
1955	24 130	13 140	1 280	14 420	1 140	1 390	580	3 110	1955
1956	25 800	14 110	1 450	15 560	1 180	1 530	680	3 390	1956
1957	27 280	14 970	1 510	16 480	1 240	1 630	630	3 500	1957

¹ Einschliesslich Wehrmannseinkommen (Sold, Verpflegung, Unterkunft, Bekleidung).
² Einschliesslich die Aufwendungen des Bundes zugunsten der Versicherungs- und Fürsorgeeinrichtungen für Militärpersonen; von 1948 an inbegriffen die AHV-Beiträge.
³ Unternehmungsgewinn der Aktiengesellschaften, Genossenschaften und der übrigen juristischen Personen sowie der öffentlichen Betriebe.
⁴ Einschliesslich Gewinnbeteiligungen.
⁵ Zuweisungen an offene und stille Reserven; abzüglich Verlustabschlüsse.
⁶ Direkte Steuern und andere Kostensteuern.

Aus dem angeführten Zahlenmaterial ergibt sich folgendes:

1. In der Zeitspanne der Jahre 1938–1957 haben sich die Aufwendungen für Löhne und Gehälter in der schweizerischen Volkswirtschaft um 376%, die Sozialbeiträge der Arbeitgeber dagegen um 629% erhöht.
2. Die Sozialbeiträge der Arbeitgeber machten im Jahre 1938 im Vergleich zur Summe der Löhne und Gehälter rund 6%, 1957 dagegen rund 10% aus. Diese Steigerung um vier Anteilsprozente bedeutet eine relative Zunahme von zwei Dritteln.
3. Im Vergleich zu den ausgeschütteten Gewinnen betrugen die Sozialaufwendungen der Arbeitgeber im Jahre 1938 46%, im Jahre 1957 aber 122%.

In dieser Relation kommt nicht nur die zunehmende Bedeutung der Sozialbeiträge der Arbeitgeber zum Ausdruck; der Anteil der ausgeschütteten an den gesamten Unternehmungsgewinnen ist nämlich gleichzeitig von über der Hälfte auf nunmehr gut einen Drittel zurückgegangen.

4. Gemessen an den gesamten Unternehmungsgewinnen haben die Sozialbeiträge der Arbeitgeber in den Jahren 1938–1957 von 25% auf 43% zugenommen.

Die Entwicklung der Löhne und Gehälter einerseits und der Sozialbeiträge der Arbeitgeber andererseits ist nicht in allen Teilen gleich verlaufen. Die Sozialbeiträge der Arbeitgeber erfuhren in den Jahren 1945/46 einen deutlichen Rückschlag, der erst nach der Einführung der Alters- und Hinterbliebenen-Versicherung ganz überwunden wurde. Die Summe der Löhne und Gehälter dagegen erhöhte sich in der Zeit von 1944–1948 um mehr als einen Drittel; sie wies einzig im Jahre 1949 eine leichte Abnahme auf, die aber bereits durch den Wiederanstieg im folgenden Jahr mehr als ausgeglichen wurde.

Der Sozialaufwand der Arbeitgeber stellt schon heute in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung eine nicht mehr zu vernachlässigende Grösse dar. Seine Bedeutung dürfte in Zukunft eher noch wachsen.

6. Kapitel

Ethische Motive und Grenzen

I. Die wissenschaftstheoretischen Probleme

Die Behandlung der ethischen Beweggründe und Grenzen der betrieblichen Sozialpolitik wirft die Frage des Zusammenhangs von Ethik und Wirtschaft auf. Hier gilt EMIL BRUNNERS treffliches Wort: «Nicht allein derjenige, der die Wirtschaft kritiklos ihrer Eigengesetzlichkeit überlässt, unterhöhlt unmittelbar oder mittelbar auch das Leben der Wirtschaftsgemeinschaft. Ebenso wird die Wirtschaft dadurch ruiniert, dass man glaubt, sie ethisch schulmeistern zu müssen¹⁰.»

Die Beziehungen von Betriebswirtschaftslehre und Ethik sind von LI-

¹⁰ Brunner E., Das Gebot und die Ordnungen, S. 388.

sowsky sehr klar herausgearbeitet worden: Für den Betriebswirtschaftler handle es sich dabei um die Auseinandersetzung mit einem psychologischen Phänomen; er befasse sich mit den ausserwirtschaftlichen Voraussetzungen der Betriebstätigkeit. Er bewege sich hier im Bereiche der «Einfallsschächte der irrationalen Strahlen in den vorwiegend rationalen Zusammenhang Wirtschaft»¹¹. Aus der Betriebswirtschaftslehre als Wirtschaftswissenschaft werden für das Betriebsgeschehen keine ethischen Normen abgeleitet. Dagegen hat der Betriebswirtschaftler, der das konkrete Betriebsleben voll erfassen und verstehen will, die von der Aussenwelt gesetzten Normen als Daten zu berücksichtigen.

Die Betriebswirtschaftslehre betrachtet das Handeln des Menschen nur in einem Teilbereich, in der Wirtschaft. Es gibt ungezählte solche Teilaspekte menschlicher Betätigung; LISOWSKY fasst sie bildhaft als Ebenen auf. Senkrecht auf diese Ebenen verlaufen in seiner Darstellung jene Kategorien, die den ganzen Menschen durch alle Teilbereiche seines Handelns hindurch erfassen¹².

Teilbereiche des menschlichen Seins und Handelns = Gegenstand der rationalen (wissenschaftlichen) Erfahrung (Erfahrungsobjekte):		Absolut formulierte, rational nicht zu begründende Idealprinzipien (Wertmassstäbe) = Gesichtspunkte der wissenschaftlichen Erkenntnis (Erkenntnis-kriterien):			
		<i>Ethik</i>	Ästhetik	Wirtschaftlichkeit	u. a. m.
<i>Wirtschaft</i>					
Sport					
Politik					
Militär					
Familie					
Religion					
u. a. m.					

Der Mensch wird unter dem ethischen Gesichtspunkt durch alle seine «horizontalen» Teilaspekte hindurch erfasst. Die Wirtschafts- oder die Betriebsethik gehorcht nicht anderen Gesetzen als die allgemeine; es darf kein Unterschied der Kriterien konstruiert werden. Es sind die allgemeinen Grundsätze, die auf einem bestimmten, abgegrenzten Teilgebiet Anwendung finden.

Der Betriebswirtschaftler, der das wirtschaftliche Geschehen im Betrieb nach den Gesichtspunkten des ökonomischen Prinzips untersucht, berücksichtigt die ethischen Normen als Fakten von wirtschaftlicher Tragweite: «Betriebsethik in dem letzten Sinne mit dem Paradoxon, Ethik als Rentabi-

¹¹ Lisowsky, Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, S. 31/32.

¹² ebendort, S. 12/13.

litätsfaktor‘ charakterisiert, ist nichts weiter als die rationale Erkenntnis der Auswirkungen ethischer Zusammenhänge in der Betriebswirtschaft als einer besonderen Art von vielen anderen Zusammenhängen irrationaler Natur¹³.» Die Betriebswirtschaftslehre wertet nicht ethisch, sondern wirtschaftlich.

II. Die ethische Motivierung im Katholizismus

Der Katholizismus verfügt über ein ausgebautes System einer allgemeinen Soziallehre, das die Sanktion durch die höchsten kirchlichen Instanzen erfahren hat. Aus ihm lassen sich eine Reihe von Anhaltspunkten gewinnen.

In seiner Eigenschaft als Jesuit und Nationalökonom möchte PESCH von der Wirtschaftswissenschaft neben dem wirtschaftlichen als weitere «Bedarfsdeckungsprinzipien» das hygienische, das ästhetische und nicht zuletzt auch das ethische anerkannt sehen. «Nicht als ob wir von dem Nationalökonom verlangen wollten, er solle feststellen, was hygienisch, ästhetisch, ethisch richtig sei. Er braucht nur anzuerkennen, dass die Forderungen der Hygiene, Ästhetik, Ethik volkswirtschaftliche Bedeutung haben, dass sie in rechter Weise beobachtet werden müssen, soll der volkswirtschaftlichen Aufgabe genügt werden¹⁴.»

Pesch tritt für ein soziales Arbeitssystem ein, in dem die menschliche Arbeit als «die prinzipale aktive Ursache materieller Volkswohlfahrt» zu würdigen sei. «Der arbeitende Mensch, der persönliche Produktions- und Wirtschaftsfaktor, ist hier den sachlichen Produktionsmitteln wesentlich übergeordnet und findet in dieser seiner Überordnung, in seiner persönlichen Würde, in seiner Subjektstellung, seinen Rechten überall, und besonders wenn er einem andern seine Kräfte widmet, Schutz und Geltung. Das Arbeitssystem hebt die Schaffensfreude, sichert jedem die gerechte Wiedervergeltung nach Massgabe des Wertes seiner Leistungen¹⁵.»

Mit seinem Werk stellt sich Pesch zeitlich zwischen die beiden grossen päpstlichen Enzykliken, die eigens zu den sozialen Fragen in der Wirtschaft ergangen sind: «Rerum novarum» im Jahre 1891 unter Papst LEO XIII. und «Quadragesimo anno» im Jahre 1931 unter Papst PIUS XI.

Leo XIII. hat sich in seinem Rundschreiben über die Arbeiterfrage über die Stellung der Arbeitnehmer im Betrieb nur in ganz allgemeinen Formulierungen geäussert; sein Hauptanliegen war die Auseinandersetzung mit dem sozialistisch-kommunistischen Gedankengut. Für die betriebliche Sozialpolitik sind folgende Kerngedanken von Bedeutung: «Man soll den Arbeiter nicht wie einen Hörigen ansehen; man soll in ihm jene persönliche Würde achten, die ihm als Christ eignet; ... Dies allerdings ist schändlich und spricht jedem Menschen Hohn, wenn man statt des toten Kapitals den Menschen im Erwerbsbetrieb verbraucht und ausholt und ihn nicht höher

¹³ ebendort, S. 28/29.

¹⁴ Pesch, Ethik und Volkswirtschaft, S. 158.

¹⁵ ebendort, S. 162.

wertet, als seine Nerven und Muskeln hergeben können» (n. 16). «Man fordert immer und immer wieder die Erhöhung der Arbeitsintensität, so dass die Arbeiter nicht nur der körperlichen, sondern auch der seelischen Ermüdung unterliegen; gewiss ein Hohn auf die Gerechtigkeit und Menschlichkeit» (n. 33).

Die menschliche Arbeit weist aus der Sicht des Bibelwortes «Im Schweisse deines Angesichts sollst du dein Brot essen» (1. Mos. 3, 19) zwei ihr von Natur innewohnende, besondere Merkmale auf: sie ist etwas Persönliches und etwas Notwendiges. Soweit sie eine Notwendigkeit darstellt über den freien Willen des einzelnen Menschen hinaus zur Erfüllung der heiligen Pflicht, das Leben zu erhalten, soweit richten sich an die vertragsschliessenden Parteien auf dem Arbeitsmarkt objektive Forderungen, über die sie sich nach dem Willen des Papstes nicht hinwegsetzen sollen. Diese betreffen nicht nur die Festsetzung des Lohnes, sondern auch alle andern Arbeitsbedingungen; der Papst weist namentlich auf die tägliche Arbeitszeit und die Schutzmassregeln gegen Arbeitsgefahren hin. Es besteht für die Arbeitgeber die umfassende Aufgabe, die Existenz der Mitarbeiter im Betrieb auf menschenwürdige Art und Weise sicherzustellen. Insbesondere verbietet sich die rücksichtslose Ausnützung einer schwachen Stellung der Gegenseite am Arbeitsmarkt für wirtschaftliche Zwecke¹⁶.

Pius XI. stützt sich in seinem Rundschreiben «Quadragesimo anno» auf Leo XIII. Mit der Proklamation der korporativen Idee entwickelt er dessen Gedankengut weiter. Um die Bedeutung der ethischen Grundsätze für das Wirtschaftsleben klarzulegen, geht er aus vom Verhältnis von Wirtschaft und Sittlichkeit: «In der Tat, wenngleich Wirtschaft und Sittlichkeit, jede in ihrem Bereich, eigenständig sind, so geht es doch fehl, die Bereiche des Wirtschaftlichen und des Sittlichen derart auseinanderzureissen, dass jener ausser alle Abhängigkeit von diesem tritt» (n. 42). Den Zusammenhang der beiden erläutert Jostock in seinem Kommentar wie folgt: «Die Wirtschaftsgesetze wenden sich lediglich an den Verstand und sagen ihm, mit welchen technischen Mitteln bestimmte Zwecke zu erreichen sind. Das Sittengesetz wendet sich an den Verstand und Willen des Menschen und sagt ihm, welche Ziele er erstreben und welche Wege er dabei gehen darf¹⁷.» Die Wirtschaft hat sich demgemäss einem übergeordneten, allumfassenden Gesichtspunkt unterzuordnen und, soweit dieser es verlangt, auf die Geltendmachung ihrer Eigengesetzlichkeit zu verzichten.

Der Papst weist nachdrücklich darauf hin, dass die menschliche Arbeit nicht nur einen «Personal- oder Individualcharakter», sondern auch einen sozialen Aspekt aufweise: «Nur der Bestand eines wirklichen Sozialorganismus, nur der Schutz der gesellschaftlichen Rechtsordnung, nur die gegenseitige Befruchtung und Ergänzung der verschiedenen, in ihrem Wohl und Wehe aufeinander angewiesenen Gewerbszweige, nicht zuletzt das Zusam-

¹⁶ Jostock, Die sozialen Rundschreiben, S. 33/34, 59, 62.

¹⁷ ebendort, S. 108.

menwirken, der innige Bund von Intelligenz, Kapital und Arbeit gewährleisten der menschlichen Schaffenskraft ihre Fruchtbarkeit» (n. 69)¹⁸.

Der Gedanke der berufsständigen Ordnung der Wirtschaft, das heisst der Zusammenfassung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern der einzelnen Wirtschaftszweige in gemeinsamen, weitgehend autonomen Körperschaften des öffentlichen Rechts, ist ein Ausfluss dieser Anschauung. Er greift weit über die hier zu erörternden Zusammenhänge hinaus, ist aber von ausserordentlicher sozial- und staatspolitischer Bedeutung.

Der Papst befasst sich in seinem Rundschreiben auch mit der wirtschaftlichen Lage der Betriebe; sie sei bei der Festsetzung der Lohnhöhe zu berücksichtigen (n. 72). Es ist nicht unwichtig, dass ihr der Papst Beachtung schenkt. Die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, eine der zentralen sozialen Aufgaben, kann nur im wirtschaftlich gesunden Betrieb verwirklicht werden.

In den bewegten Zeiten während und nach dem Zweiten Weltkrieg hat Papst PIUS XII. das Gedankengut der katholischen Soziallehre verbreitet und vertieft. In zahlreichen Ansprachen und Kundgebungen hat dieser unermüdliche Kirchenfürst Stellung genommen zu Einzelfragen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens; er hat sich namentlich geäussert zum Problem der «Wahrung der Menschenwürde des Arbeiters im Betrieb» und zu demjenigen der «Menschlichen Gestaltung des Betriebes»¹⁹.

Die von den Päpsten proklamierten Grundsätze der katholischen Soziallehre machten den Weg frei für die Entwicklung von christlichen, vorwiegend katholischen Gewerkschaften in manchen Industrieländern. Sie haben eine politische christlich-soziale Bewegung ins Leben gerufen, die sich im Gegensatz zu den bestehenden katholisch-konservativen Gruppierungen – zumal in der Schweiz – den sozialpolitischen Anliegen der industrialisierten Gesellschaft in besonderem Masse annimmt. Im Freiburger Nationalökonom JAKOB LORENZ besass diese Richtung in unserem Lande einen profilierten Verfechter ihrer Ziele auf wissenschaftlicher Warte.

Nach dem Abschluss des Zweiten Weltkriegs hat sich in der Schweiz das sozialpolitisch bewusste katholische Unternehmertum im Jahre 1949 zur «Vereinigung christlicher Unternehmer der Schweiz (VCU)» zusammengeschlossen. Diese setzt sich die Vertretung des christlichen Arbeitgeberstandpunkts zum Ziele; sie sucht Kontakt mit andern katholischen Organisationen im In- und Ausland, namentlich mit der Universität Freiburg i. Ue., mit dem «Schweizerischen katholischen Volksverein (SKVV)», mit der «Konservativ-christlichsozialen Volkspartei der Schweiz» und mit der christlich-sozialen Arbeiterbewegung, das heisst mit dem «Christlichnationalen Gewerkschaftsbund der Schweiz (CNG)» und mit dem «Christlichsozialen Arbeiterbund der Schweiz (CAB)»; auf internationaler Ebene ist sie der «Union internationale des associations patronales catholiques (UNIAPAC)» im Haag an-

¹⁸ ebendort, S. 126.

¹⁹ Utz/Groner, Aufbau und Entfaltung des gesellschaftlichen Lebens, insbes. Bd. 2, S. 1719 bis 1727.

geschlossen, mit der ungefähr ein Dutzend nationaler Verbände Europas und Lateinamerikas verbunden sind. Diese Spitzenorganisation der katholischen Arbeitgeber gehört ihrerseits den «Organisations internationales catholiques (oic)» an. Für das einzelne Mitglied, den katholischen Arbeitgeber, erstrebt die Vereinigung auf mannigfaltigen Wegen (Studententagungen, Einkehrtagen, Kursen, Erfa-Gruppen, Bulletins, Pressemitarbeit) die Vertiefung der von den Päpsten aufgestellten Grundsätzen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens²⁰.

Die bekenntnishafte Schrift eines katholischen Schweizer Unternehmers, EISENLOHR, «Bin ich denn der Hüter meines Bruders?» unterstreicht die Bedeutung der ethischen Grundsätze für die soziale Betriebsgestaltung. Sollen sich die betriebssozialen Bestrebungen als fruchtbar erweisen, so müssen sechs Wesenszüge die Betriebsgemeinschaft kennzeichnen, nämlich Achtung und Vertrauen, Gerechtigkeit, Fürsorge, Pflichtbewusstsein, Hingabe, Treue. «Der Chef, der auch sein privates Leben, seine Arbeit, seine Verantwortung nach ewigen Gesetzen ausrichtet, wird am zuverlässigsten auch seine irdische Aufgabe erfüllen. Besonders im Hinblick auf die ihm anvertrauten Menschen²¹.»

In den fünfziger und sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts erregten die Versuche des Kapuzinerpaters THEODOSIUS FLORENTINI (1808–1865) zur Christianisierung des Fabrikwesens gewaltiges Aufsehen. Er hatte sich zunächst mit der Einführung der Heimindustrie in den Kanton Graubünden befasst. Dann gründete er in Zusammenarbeit mit Fabrikbesitzern eine Reihe von Fabrikheimen für Jugendliche in Neu-Ägeri, Säckingen, Rüti (GL), Dietfurt, Fürstenau-Sils im Domleschg. Sie standen unter der Leitung von Ordensschwestern, welche die Kinder in der Freizeit betreuten. Da aber die gemeinnützigen Absichten des Paters auf die Länge nicht mit den wirtschaftlichen der Industriellen in Einklang zu bringen waren, richtete Florentini im Jahre 1857 in einer leerstehenden Fabrik in Ingenbohl eine eigene kleine Baumwollweberei mit dreissig Stühlen ein. Dort arbeiteten die Kinder nur am Morgen; am Nachmittag erhielten sie Schulunterricht. Dieser Betrieb bestand bis zum Jahre 1867.

Ein grösserer Versuch, eine Tuchfabrik in Oberleutensdorf (Böhmen) auf gemeinnütziger Grundlage zu betreiben, schlug fehl, weil die leitenden Fachkräfte nicht vorhanden waren und die ganze Last des Betriebs auf den Schultern der Ordensschwestern ruhte; zudem waren die Maschinen und Einrichtungen bereits im Zeitpunkt des Erwerbs im Jahre 1860 veraltet und schlecht instand gehalten. Nicht besser erging es Pater Theodosius mit einer Fabrik in Thal (SG), die aus Maisstroh Papier produzieren sollte. Sie sollte zwar nach rein kaufmännischen Grundsätzen geführt und einzig ein Teil ihres Gewinns zu wohltätigen Zwecken abgezweigt werden; doch kamen schon bei der Anlage der Fabrik Fehldispositionen vor, die eine rationelle

²⁰ Vereinigung christlicher Unternehmer der Schweiz, Merkblatt, Zürich 1955.

²¹ Eisenlohr, Bin ich denn der Hüter meines Bruders?, S. 27–35, 82.

Betriebsgestaltung zum vornherein verunmöglichten²². Dennoch ist der Gedanke, durch den Einsatz von Ordensleuten in der Industrie den christlichen Grundsätzen zum Durchbruch zu verhelfen, bemerkenswert. Dieser Weg der Sozialreform führte nicht zum Ziele, weil den betriebswirtschaftlichen Grundvoraussetzungen der industriellen Leistungserstellung im Bestreben, rasch grosse soziale Erfolge zu erzielen, zu wenig Beachtung geschenkt wurde.

Diese paar wenigen Andeutungen sollen zeigen, auf welche Weise sich die von der katholischen Kirche verkündeten ethischen Grundsätze ihren Weg in den Betrieb bahnen. Der Betriebswirtschaftler hat sich dort mit ihnen auseinanderzusetzen, wo sie ihm bei der Verwirklichung spezifisch-betriebswirtschaftlicher Ideallösungen entgegenreten.

III. Die ethische Motivierung im Protestantismus

Die Aufgabe, den Standpunkt der protestantischen Theologie zu den Fragen der Wirtschaft zu umreissen, ist nicht ganz einfach. EMIL BRUNNER, der sich selbst mit ihr eingehend befasst hat, gibt den sich für den Theologen auftürmenden Schwierigkeiten beredten Ausdruck:

«Der Begriff einer christlichen Wirtschaftsordnung hat auf den ersten Blick etwas sehr Befremdliches. Das Wirtschaftsleben, dessen Symbol das Geld ist, ist konzentrierteste Weltlichkeit, und die Wirtschaftsordnung ist noch in höherem Masse als irgendein anderes institutionelles Gebilde unpersönlich. Der christliche Glaube aber hat es mit dem Reiche zu tun, das nicht von dieser Welt ist, und ist das Allerpersönlichste, was es gibt, ja, was überhaupt denkbar ist. So lässt sich zunächst kein grösserer Gegensatz denken als der zwischen den Dingen des Glaubens und den Problemen der Wirtschaftsordnung²³.»

Ausgangspunkt der folgenden zusammenfassenden Darstellung ist WÜNSCH. Er bezeichnet als «Ideal einer christlichen Wirtschaft die begrenzte Bedarfswirtschaft, die stabile Wirtschaft, in der sich Mittelbeschaffung und Bedarf decken und in der nicht durch künstliche Erhöhung der Bedürfnisse diese Harmonie beständig zerstört wird»²⁴. Er vereinfacht so die Fragestellung von Grund auf, entstehen doch zahlreiche soziale Probleme erst in der expandierenden Wirtschaft und im expandierenden Betrieb, wo sich unausgesetzt ein rascher Aufbau und Abtausch von wirtschaftlichen Kapazitäten vollzieht.

Es geht wohl nicht an, den wirtschaftlichen Fortschritt als grundsätzlich unchristlich zu verwerfen. Jedenfalls tut das die katholische Soziallehre nicht; vielmehr meint PESCH: «Die Entwicklung, die Erweiterung, Verfeinerung der Bedürfnisse können demgemäss nicht schlechthin als moralisch verwerflich abgewiesen werden. Im Gegenteil zeigt sich gerade darin ein

²² Loosli, Sozialpolitische Ideen im schweizerischen Katholizismus, S. 20–32. – Bünter, Die industriellen Unternehmungen von Pater Theodosius Florentini.

²³ Brunner E., Grundlagen christlicher Wirtschaftsordnung, S. 3.

²⁴ Wünsch, Evangelische Wirtschaftsethik, S. 410.

durchaus berechtigter, ja notwendiger Fortschritt²⁵.» Auch bei BRUNNER und RICH, beides Protestanten, findet sich keine grundsätzlich ablehnende Haltung. Der erstere führt aus: «Der Christ hat keine Angst vor der wirtschaftlichen Expansion und den technischen Revolutionen. Sie ergeben sich mit Notwendigkeit aus seinem Herrschaftsauftrag. Der christliche Glaube hat nichts mit konservativer Romantik zu tun, die sich aus dem Zeitalter der Maschine zu Spinnrocken zurücksehnt²⁶.» Und Rich erklärt: «Wir müssen vielmehr den Mut aufbringen, in der Gegenwart, in der geschichtlichen Gegenwart mit ihrem Kapitalismus, ihrem Industrialismus und ihrer Technik, bewusst zu leben, um in realer Konfrontation mit ihr, nicht in unwirklicher Konfrontation mit einer idealisierten Vergangenheit oder einer erträumten Zukunft, die soziale Frage aufzugreifen... Wir sind nun einmal durch tausend Fäden an diese unsere Welt gebunden, ob wir es wahrhaben wollen oder nicht. Ihre grundsätzliche Verneinung ist deshalb unvollziehbar, weil das die Verneinung unseres konkreten Lebens selbst bedeuten müsste²⁷.»

Wo sich Wünsch, der Marburger Theologe, mit ausgesprochen betriebssozialen Fragen befasst, geht er, wie später der Zürcher Professor Emil Brunner, vom Begriff der Gerechtigkeit aus. Der arbeitende Mensch hat «das Menschenrecht der Berücksichtigung seiner Persönlichkeit bei der Arbeit. Er als Ganzer steht über ihr und ihrer Zweckhaftigkeit»²⁸. Die Arbeit des Menschen soll nicht nur «objektiv sinnhaft», das heisst durch ihren sachlichen Zweck gerechtfertigt sein und der «Realisation eines echten Wertes» dienen; sie muss auch «subjektiv sinnhaft» sein, das heisst die «echte Werthaftigkeit des Arbeitszweckes» muss dem Arbeitenden zum Bewusstsein kommen.

Wünschs ethischer Standpunkt in diesen Belangen ist, wie er selbst sagt, ein rein «humanitärer», dem in der Regel Genüge getan sei durch gute Löhne und eine reichlich bemessene Freizeit. Einzig bei der Beurteilung der Arbeitsmonotonie macht er eine Ausnahme. Mit ihr kann er sich nicht abfinden, selbst dann nicht, wenn sie, was erfahrungsgemäss vorkommt, von einzelnen Mitarbeiterschichten im Betrieb geradezu gesucht wird. Er bekämpft die «Spaltung der menschlichen Tätigkeit in körperliche und geistige Verrichtungen», «die ohne sachliche Beziehungen nebeneinander herlaufen», aus ganz grundsätzlichen Erwägungen. Sie verunmögliche die «Be-seelung der Arbeitstätigkeit», die «Einheit von Mensch und Sache», die «Sinnhaftmachung der Arbeit»²⁹. Rich ist in diesem Punkte ganz ähnlicher Auffassung.

Wünsch wendet sich aber nicht nur gegen die Monotonie gewisser Arbeitsprozesse, sondern gegen die Mechanisierung der Arbeit ganz allgemein. Sie raube dem Menschen die innere Beziehung zur Sache. «Diese Sachbe-

²⁵ Pesch, S. 30.

²⁶ Brunner E., Grundlagen christlicher Wirtschaftsordnung, S. 19.

²⁷ Rich, Christliche Existenz, S. 73/74.

²⁸ Wünsch, S. 549.

²⁹ ebendort, S. 555.

zogenheit kann nicht ersetzt werden durch das einfache Bewusstsein von der Zweckhaftigkeit des Tuns im Ganzen des Prozesses, denn trotz ihrer wird die Arbeit durch die Art ihres Vollzugs etwas dem Menschen Fremdes³⁰. » Der Begriff des Berufs setze die «dauernde Hingabe der Person an die betreffende Aufgabe» voraus.

Das ist bei Wünsch der einzige Fall, da seine ethischen Forderungen weitergehen als die allgemein humanitären. Das Hauptproblem der Industriearbeit liegt für ihn in der Kluft, die sich zwischen den Zielsetzungen der Wirtschaftlichkeit und denen der Humanität auftut³¹. Diese Zielantinomie ist aber, meint er, keine vollständige, weil die Erhöhung der Produktivität in der Leistungserstellung der Verwirklichung humanitärer Ziele bis zu einem gewissen Grade förderlich sei und anderseits die Berücksichtigung bestimmter humanitärer Postulate die Produktivität steigern. Wünsch geht dem grundsätzlichen Problem aus dem Wege, die beiden, verschiedenen Sphären entstammenden Gesichtspunkte im Rahmen des Betriebs miteinander in Einklang zu bringen. Er mahnt, das Schwergewicht der Bemühungen auf jenen Sektor zu verlegen, wo kein absoluter Widerspruch bestehe. «Auf jeden Fall bleibt der Rest von Widerspruch zwischen den beiden Faktoren eine auf seine Überwindung gerichtete Aufgabe³². »

An dieser Stelle geht RICHs Analyse entschieden tiefer. Er behandelt und verwirft zugleich von seinem Standpunkt aus als Lösungen der sozialen Frage eine Reihe von Massnahmen der betrieblichen Sozialpolitik und der Arbeitsgestaltung: die Geringschätzung der mit der Arbeit verbundenen menschlichen Probleme mit dem Hinweis auf die Möglichkeiten der Freizeitgestaltung, die Überbetonung der «human relations», die «Unbewusstmachung» der Arbeit durch Ablenkung (Musik zur Arbeit!), die Übertreibung des sozialen Komforts³³.

Es leuchtet ein, dass gegenüber all den aufgezählten Methoden der psychischen und physischen Arbeitserleichterung ethisch motivierte Bedenken vorgebracht werden können. Sie lassen sich auch nicht alle in jedem Falle wirksam einsetzen. Es ist zu differenzieren nach der Art der Arbeit, die verrichtet werden soll, und nach dem in der betreffenden Betriebsabteilung vorherrschenden Menschentyp. Die betriebliche Sozialpolitik wird je nach diesen Gegebenheiten diejenigen Mittel einzusetzen haben, mit denen sie ihr Ziel, den sozialen Spannungsausgleich, am wirkungsvollsten erreicht. Sie muss sich grundsätzlich alle Wege offenhalten, auf denen die Mitarbeiter ansprechbar sind.

Die Arbeit erhält den menschlichen Sinn nach Rich durch ihren «Gemeinschaftsbezug». Zur Umstrukturierung der sozialen Beziehungen im Betrieb schlägt er die Verwirklichung des Miteigentums und des Mitbestimmungs-

³⁰ ebendort, S. 556.

³¹ ebendort, S. 558.

³² ebendort, S. 602.

³³ Rich, S. 72–88.

rechts der Arbeitnehmer an den Produktionsmitteln vor³⁴. Er überschätzt dabei meines Erachtens die sozial gestaltende Kraft derartiger institutioneller Vorkehrungen, welche in diesem Zusammenhang allein zu erörtern ist. Für viele Mitarbeiter stellen sie nicht viel anderes dar als eine weitgehend theoretische Möglichkeit zur Einflussnahme, durch die ihre Stellung am Arbeitsplatz, unter den Arbeitskameraden und gegenüber ihren Vorgesetzten praktisch kaum verändert wird. Das gilt insbesondere für die weiblichen Arbeitskräfte, die in der Regel nicht mit der Absicht in einen Betrieb eintreten, ein Leben lang dort auszuharren; sie identifizieren sich gewöhnlich innerlich nicht besonders stark mit ihrer Aufgabe und bekunden an solchen institutionellen Einrichtungen nur eine geringe Anteilnahme.

Eine scharf durchdachte und straff geführte Behandlung erfahren die wirtschaftlichen und sozialen Fragen vom Standpunkt der protestantischen Ethik aus bei EMIL BRUNNER. Er geht wie Wünsch vom Begriff der Gerechtigkeit aus und nennt ungerecht in erster Linie das Chaos, die Anarchie. «Wer nicht die Wohltat der auch nur relativ gerechten Ordnung gegenüber der Anarchie zu würdigen weiss, der überschätzt sich selbst und unterschätzt die Macht des Bösen³⁵.» Der «Un-ordnung» ist jede irgendwie geartete Ordnung, das heisst ein gegliederter Zusammenhang von Beziehungen, vorzuziehen. Dass sich der wirtschaftliche Verkehr in Formen abwickelt, dass Regeln für die Hingabe und die Entgegennahme von Leistung und Entgelt bestehen, bedeutet an und für sich schon einen Schritt hin zur Verwirklichung der Gerechtigkeit.

Wenn die Auffassung vertreten wird, der Betrieb lasse seinen Mitarbeitern mit der Ordnung, wie sie heute gewöhnlich besteht, nicht volle Gerechtigkeit widerfahren, so ist die behauptete Ungerechtigkeit eine relative und nicht absolut. Die menschliche Arbeitskraft, mag argumentiert werden, hat für den Betrieb bloss die Bedeutung eines Produktionsfaktors, genauso wie alles Realkapital. Es wird über sie und damit über den Menschen so verfügt, wie man eben zum Beispiel über Sachgüter oder über Boden verfügt. Damit geschieht dem arbeitenden Menschen nach Brunners Auffassung ein Unrecht. Gerechtigkeit besteht für ihn darin, dass Gleiches zwar gleich, Ungleiches dagegen ungleich behandelt wird, nach gleichem Mass ungleich, also «gleich-ungleich» oder gleichmässig³⁶.

Entscheidend für die Verwirklichung der Gerechtigkeit ist die Auswahl des Kriteriums, nach dem die Gleichheit oder Ungleichheit der Erscheinungen beurteilt wird. «Die eigentliche Frage der Gerechtigkeit aber ist immer die, ob die Gleichheit oder die Ungleichheit das Wesentliche sei, ob man trotz der tatsächlichen Ungleichheit die Menschen gleich, oder ob man sie trotz der tatsächlichen Gleichheit ungleich behandeln müsse³⁷.» In ihrer wirtschaftlichen Stellung und Funktion sind die Menschen voneinander

³⁴ ebendort, S. 90 und 156 ff.

³⁵ Brunner E., Gerechtigkeit, S. 123.

³⁶ ebendort, S. 31.

³⁷ ebendort, S. 35.

verschieden. Die menschliche Arbeitskraft stellt in der Tat einen Produktionsfaktor dar und unterliegt deshalb der wirtschaftlichen Kalkulation; sie ist bis zu einem gewissen Grade durch andere Produktionsfaktoren ersetzbar.

Das ethisch wesentliche Beurteilungskriterium ist aber ein anderes. Das alle Menschen verbindende Gleichheitsmerkmal der persönlichen Würde wiegt schwerer als das Ungleichheitsmerkmal der verschiedenen wirtschaftlichen Funktion, wiewohl das letztere nicht ganz ohne Bedeutung ist³⁸. Von da her sind alle Menschen im Betrieb gleich und haben ein Recht auf Anerkennung der in ihrer menschlichen Existenz begründeten Würde. Darauf kommt es dem ethisch gebundenen Betrachter des Betriebs an: Denen Gerechtigkeit widerfahren zu lassen, die ihre Arbeitskraft dem Betrieb zur Verfügung stellen, ihnen als Menschen, nicht ihnen als Träger einer wirtschaftlichen Funktion. .

Die christliche Ständeordnung behandelt nicht alles und jedes gleich; sie ist «die Zusammenfassung des Ungleichen auf der Basis gleicher Personenwürde zur Dienstordnung»³⁹. In ihr herrscht – wie in der Armee – «das Prinzip der abgestuften Mitverantwortung»; sie verkörpert «ein lebendiges Dienstganzes, ein Gefüge von gegenseitiger Verantwortlichkeit und sich ergänzenden Dienstleistungen»⁴⁰. Ständische Ordnung schliesst die Möglichkeit in sich, dass echte Befehlsgewalt, «undelegierte Autorität», fortbesteht, weil sie bestehen bleiben muss. Die Wirtschaft soll ihre Freiheit behalten, aber sich als Dienstganzes verstehen lernen⁴¹.

So erhält die betriebliche Sozialpolitik ihre ethische Rechtfertigung. Sie ist ein Betätigungsfeld, auf dem der Betrieb für seine Mitarbeiter wirkt, ohne ihnen unmittelbar zur Rechenschaftsablage über die getroffenen Anordnungen verpflichtet zu sein. In der betrieblichen Sozialpolitik zeigt es sich, ob der Betrieb seine Verantwortung als soziales Gebilde erfasst. Sie erhält ihre tiefere Motivierung aus dem Bestehen einer Kluft zwischen den wirtschaftlichen und den ethischen Zielsetzungen. Sie ist ein Mittel – wahrscheinlich nicht das einzige –, mit dessen Hilfe der Betrieb den Ausgleich der gegensätzlichen Standpunkte herbeiführt.

IV. Ethische Motive im angelsächsischen Schrifttum

Im amerikanischen Wirtschaftsleben spielen die sogenannten «business ethics» eine Rolle, jene vorab von der Geschäftswelt selbst formulierten ethischen Grundsätze für die wirtschaftliche Betätigung. LISOWSKY vermutet hinter den meisten von ihnen wirtschaftliche Zweckbezogenheit im Sinne des Ausspruchs: «Mein Sohn, die sicherste und beste Möglichkeit, im Geschäftsleben vorwärts zu kommen, ist Ehrlichkeit. Ich habe beides

³⁸ ebendort, S. 51/52.

³⁹ ebendort, S. 221.

⁴⁰ ebendort, S. 226.

⁴¹ ebendort, S. 230.

probiert⁴². » Er apostrophiert sie kurzerhand als «Pseudo-Ethik», sieht aber dabei bestimmt nur die Extreme, genauso wie an anderer Stelle, wo er die angelsächsische Denkweise kritisiert⁴³.

Allerdings finden sich in der amerikanischen Literatur über Fragen der Geschäftsführung des öftern Stellen, die mehr oder weniger deutlich anklingen an die Gedankengänge, die Lisowsky als ethisch belanglos verwirft. Ein Beispiel von FORD möge für viele stehen: «Häufig könnten wir sogenannte ,Notkohlen‘ billiger kaufen, aber wir wollen keine Kohle, die für den Erzeuger einen Verlust bedeutet – wir wünschen nicht, an einem Spekulationsprodukt teilzuhaben⁴⁴. »

Auf der andern Seite entspringen aber zum Beispiel die von der «National Association of Manufacturers» aufgestellten Grundsätze für die Industrie dem zweifellos ernstgemeinten Bestreben, ethischen Grundprinzipien im Wirtschaftsleben zum Durchbruch zu verhelfen. Sie zeugen von einem hohen moralischen «standard» der Bearbeiter⁴⁵. Diese Vereinigung ist die Dachorganisation von rund 20000 Industriebetrieben in allen Teilen der Vereinigten Staaten. Die grosse Mehrzahl von ihnen weist weniger als 500 Arbeitnehmer auf, zählt also nach amerikanischen Begriffen zu den kleineren. In einer alljährlich von der Vereinigung herausgegebenen Denkschrift «Industry Believes» werden die Entschliessungen des Vorstandes zu politischen und sozialen Zeitproblemen publiziert. Ihnen vorangestellt wird ein «Code of Ethics for Industry», in dem die erwähnten Grundsätze niedergelegt sind.

Als Frucht der Zusammenarbeit von Wirtschaftsfachleuten und Vertretern der religiösen Bekenntnisse ist eine Schrift entstanden über die grundsätzlichen Fragen der menschlichen Beziehungen, über Probleme der Auswahl, Einstellung, Behandlung und Weiterbildung der Mitarbeiter im Betrieb, über Werkgemeinschaft, Gewinnbeteiligung und selbstverständlich über das Verhältnis des Betriebs zu den Gewerkschaften. Sie ist ein Appell zur Erhaltung der Würde des freien Menschen⁴⁶. Auch sie ist ein Beispiel für eine ernst zu nehmende Auseinandersetzung mit den Problemen.

Mit den Beziehungen von Ethik und Wirtschaft befasst sich namentlich auch BOULDING. Er rückt drei für den betriebssozialen Zusammenhang wichtige Gesichtspunkte in den Vordergrund:

1. Die Beziehung Arbeitgeber–Arbeitnehmer ist mehr als eine blossе Sachbeziehung; sie hat für beide Teile einen ausgesprochen persönlichen Aspekt. Beide Parteien «verkaufen» mehr als einfach nur «Rohmaterial», das heisst Arbeitskraft bzw. Geldlohn; sie «verkaufen» damit gleichzeitig ein «Stück Leben»⁴⁷.
2. Die moralische Qualität der Arbeit hängt von zwei Faktoren ab: einmal von der Art der Arbeit selbst, dann aber auch von der Haltung des Arbeiters ihr gegenüber⁴⁸.

⁴² Lisowsky, a. a. O., S. 30.

⁴³ derselbe, Efficiency-Bewegung.

⁴⁴ Ford, Das grosse Heute – das grössere Morgen, S. 215.

⁴⁵ National Association of Manufacturers: Industry Believes.

⁴⁶ Human Relations im Wirtschaftsleben von heute, Bad Nauheim 1952; engl. «Human Relation in Modern Business», New York 1949.

⁴⁷ Boulding, The Organizational Revolution, S. 91.

⁴⁸ ebendort, S. 104.

3. Das Ideal der Familie als Ausdruck der innigsten Beziehung unter Menschen wird vom Christentum in unsere Kultur getragen; es gerät in dauernden Widerspruch mit den Anforderungen des Lebens in den wirtschaftlich organisierten Gebilden. Es schafft eine Spannung, die es verunmöglicht, die unpersönliche Funktionsweise eines reinen Marktsystems als Ideal zu akzeptieren⁴⁹.

Die früher im angelsächsischen Bereich lautgewordene Motivierung der betrieblichen Sozialpolitik «Sie macht sich bezahlt» («it pays») hat einer vertieften Betrachtung der Zusammenhänge Platz gemacht. In England ist der Gesichtspunkt dieser Art von «Wohlfahrtspolitik» als derjenige der «Wohlfahrt des Geschäfts» und nicht der «Wohlfahrt des Arbeiters» gebrandmarkt worden⁵⁰. Es fehlt nicht die Stimme, die den sozialen Aspekt dem wirtschaftlichen ganz generell überordnet⁵¹.

Was aber die angelsächsische, zumal die amerikanische Betrachtungsweise gegenüber der europäischen auszeichnet, ist ihr Bemühen, in möglichst engen Kontakt mit der sozialen Wirklichkeit zu treten. Die Lösung der sozialen Fragen in der Industrie setzt eine genaue soziologische Kenntnis der Verhaltensweisen der Menschen in ihrem Zusammenleben voraus. Um diese Notwendigkeit zu unterstreichen, wird folgender Vergleich herangezogen: Der Versuch, das Wirtschaftssystem im Sinne der Wohlfahrt des Menschen zu beeinflussen, ohne über die nötigen Kenntnisse der menschlichen Natur zu verfügen, ist genauso zwecklos, wie ohne das nötige physiologische und medizinische Wissen eine Krankheit heilen zu wollen⁵².

V. Ethische Grenzen der betrieblichen Sozialpolitik

Nachdem der Einfluss ethischer Beweggründe auf die Ausgestaltung betriebssozialer Massnahmen und Einrichtungen gewürdigt worden ist, stellt sich jetzt die Aufgabe, die von ethischen Überlegungen her gegebenen Schranken der betrieblichen Sozialpolitik zu beleuchten.

Da ist zunächst einmal auf jene Einstellung zu den sozialen Aufgaben des Betriebs hinzuweisen, der FORD Ausdruck gibt:

«Wir halten nicht viel von der ‚offenen Hand‘, von der ‚persönlichen Fühlungnahme‘ oder vom ‚menschlichen Element‘ im Berufsleben... Die Leute wollen mehr als rechtschaffene Sentiments⁵³.»

...

«Da wurde viel von ‚guten Brotherren‘ und ‚schlechten Brotherren‘ geschwätzt, und die Gemütsverfassung des Arbeitgebers war von grossem Einfluss auf das Wohlergehen seiner Angestellten... Lange Zeit kam es keinem Menschen in den Sinn, dass der Angestellte für den Anstellenden genau so wichtig ist wie der Arbeitgeber für den Angestellten – dass diese Beziehungen nicht auf Sentiment beruhen. Ein Industrieller, der es unternahm, nur die ärgsten bei der Pro-

⁴⁹ ebendort, S. 108.

⁵⁰ Proud, Welfare Work, S. 72.

⁵¹ Mackenzie King, Industry and Humanity, S. 334.

⁵² Douglas/Hitchcock/Atkins, The Worker in Modern Economic Society, S. 12.

⁵³ Ford, Mein Leben und mein Werk, S. 308.

duktion auftretenden Schäden zu bessern, wurde als ‚Philanthrop‘ abgestempelt – dieses Wort bezeichnete allmählich einen leicht senilen und exzentrischen alten Herrn, der herumgeht und unverdiente Hilfe Leuten spendet, die der nötigen Selbstachtung ermangeln, diese Hilfe abzulehnen⁵⁴.»

Fords unsentimentale Einstellung entpuppt sich als pure «Pseudo-Sachlichkeit», weil er in anderem Zusammenhang den Betrieb in seiner sozialen Bedeutung mit einem geradezu überschwenglichen Glanz umgibt – ein entarteter, aber unverkennbarer Nachklang der puritanisch-calvinistischen Wirtschaftsethik:

«Es ist etwas Heiliges um ein grosses Unternehmen, das Hunderte und Tausende von Familien ernährt... Es wird zu etwas Grösserem und Wichtigerem als das Individuum... Der Arbeitgeber ist auch nur ein Mensch... Er verwaltet sein Amt nur so lange zu Recht, als er es auch wirklich ausfüllt... Der Unternehmer ist, wie alle anderen, nur nach seinen Leistungen zu beurteilen. Vielleicht ist er für seine Leute nur ein Name – nicht mehr als ein Name auf einem Plakat. Aber da ist ja das Unternehmen – das ist mehr als nur ein Name. Es schafft den Lebensunterhalt – und der ist eine ziemlich greifbare Sache. Es lebt und handelt. Es bewegt sich fort⁵⁵.»

Hinter diesen Worten steht letzten Endes die Auffassung, die erfolgreiche Betätigung des Unternehmers in der Wirtschaft sei ihm die Bestätigung und das Zeichen dafür, dass er als Mensch der göttlichen Gnade zugleich würdig und teilhaftig sei. Diese von patriarchalischem Geiste durchdrungene Betrachtungsweise steht in einem merkwürdigen Gegensatz zur vorhin angeführten Äusserung über die ethische Bedeutungslosigkeit betriebssozialer Vorkehrungen.

Wo die ethischen Grenzen der betrieblichen Sozialpolitik zur Sprache kommen, denkt man aber gewöhnlich an etwas anderes. Es ist möglich, dass die betriebliche Sozialpolitik mit ihren Anordnungen in den Freiheitsbereich des einzelnen Menschen eindringt. Sie kann sich in einer Art und Weise in höchstpersönliche Angelegenheiten und Beziehungen einmischen, dass die Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit der Mitarbeiter des Betriebs in Frage gestellt werden. Statt Befreiung von den Bedrohungen des menschlichen Lebens zu schaffen, beeinträchtigt sie dann gerade die Freiheit. OSTERKAMP/LELONEK haben diese Tendenz scharf kritisiert:

«Endlich kommen wir noch zu einer letzten Grenze: das ist der Privatbereich des Einzelnen und seiner Familie. Es ist eine Unsitte geworden, dass der Betrieb seine Arbeitnehmer in jeder Weise bemuttert und bevormundet, dass er seine Vertreter(innen) zur Schlichtung von Ehezwickigkeiten entsendet, dass er für jedes Wehwehchen ein Pflästerchen bereithält. Irgendwo muss das Unternehmen vor der Privatsphäre des Einzelnen haltmachen. Der Arbeitnehmer darf und kann nicht von der Eigenverantwortlichkeit für die Gestaltung seines und seiner Familie Leben befreit werden. Er muss Persönlichkeit bleiben oder jedenfalls die Möglichkeit haben, es zu werden. Dieser Prozess wird aber gehemmt, wenn der Arbeitnehmer sich in allen Dingen auf das Unternehmen verlässt, wenn er nie auf den Gedanken kommt, sich zu helfen, weil das Werk für jede vorkommende Möglichkeit geradesteht⁵⁶.»

⁵⁴ derselbe, Das grosse Heute – das grössere Morgen, S. 334.

⁵⁵ derselbe, Mein Leben und mein Werk, S. 309.

⁵⁶ Osterkamp/Lelonek, S. 194.

Hier liegt die tiefere Wurzel jenes Vorwurfs, welcher der betrieblichen Sozialpolitik in der Praxis oft entgegengehalten wird: Sie begünstige die Verweichlichung der Mitarbeiter im Betrieb.

«Ein Ziel der Sozialpolitik ist es, den Menschen möglichst grosse persönliche Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten. Darunter ist auch möglichst Freiheit im Sinne der Selbstbestimmung zu verstehen⁵⁷.» Die Freiheit der Selbstbestimmung ist dort in erheblichem Masse eingeschränkt, wo die betriebliche Sozialpolitik die Freizügigkeit der Arbeitskräfte in der Wirtschaft behindert. Der Mitarbeiter, dessen Anwartschaften bei betriebsinternen Pensions-, Kranken- oder andern Versicherungskassen bei seinem Austritt aus dem Betrieb diesen Institutionen zum Teil verfallen, ist wohl noch rechtlich frei, aber vielleicht nicht wirtschaftlich stark genug, um seinen Arbeitsplatz zu wechseln. An seinem Bleiben ist der Betrieb meistens wirtschaftlich interessiert. Er hat ihm möglicherweise zu einer Fachausbildung verholfen; er hat Sozialleistungen für ihn erbracht usf.; darauf stützt er seinen Anspruch. Er berücksichtigt weder die gesamtwirtschaftlichen noch die allgemein menschlichen Gesichtspunkte, welche für die Erhaltung einer möglichst weitgehenden Freiheit in der Wahl des Arbeitsplatzes sprechen. Dabei sollte doch wohl der versicherungstechnische Weg gefunden werden können, dass die aufgelaufenen Guthaben eines Arbeitnehmers beim Wechsel des Arbeitsortes von einem Betrieb auf den andern übergehen. Wichtiger als die Lösung des Problems für die ganze Wirtschaft ist seine Regelung auf der Ebene der einzelnen Branchen. In der westdeutschen Steinzeugindustrie ist in einzelnen Bezirken der Übergang bestimmter Anwartschaften tariflich festgelegt worden⁵⁸; auch in der Schweiz könnte diese Frage im Gesamtarbeitsvertragsrecht auf der Ebene der paritätischen Sozialpolitik behandelt werden.

Es sind aber noch subtilere Gefahren der betrieblichen Sozialpolitik ins Auge zu fassen. Sie äussern sich zunächst einmal in der betrieblichen Freizeitgestaltung. Diese hat soweit ihre gute Berechtigung, als sie eine tatsächlich bestehende Lücke ausfüllt und einem offenbaren Bedürfnis entspricht. Sie darf aber nicht versuchen, jene Mitarbeiter in ihren Bann zu ziehen, denen die vom Betrieb organisierte Form der kollektiven Freizeitbeschäftigung, zum Beispiel in sportlichen oder geselligen Anlässen, nicht zusagt. Der an sich verständliche Drang der Betriebsvereine zum Einbezug möglichst aller Betriebsangehörigen in ihre Bestrebungen wird dort fragwürdig, wo er sich jener Druckmittel bedient, welche ihre Wirksamkeit dem Wesen der Betriebsbürokratie als spezifischer Gestaltungsform von menschlichen Beziehungen verdanken. Dazu gehören alle Formen des sozialen Zwangs: die Schikanierung bei der Arbeit, die Schaffung von Hindernissen und Fallen, die unkollegiale Behandlung, der Abbruch des menschlichen Kontakts.

⁵⁷ Aebli, S. 332.

⁵⁸ Osterkamp/Lelonek, S. 68.

Eng verbunden mit der Frage der Freizeitgestaltung ist jene des Rechts zur freien Ausübung von Nebenbeschäftigungen ausserhalb der Berufsarbeit. Die Auffassungen der Arbeitgeber und der Gewerkschaften decken sich in diesem Punkte weitgehend: Man bekämpft die sogenannte «Schwarzarbeit» so weit als möglich. Ausser der sportlichen oder bastlerischen Freizeitbeschäftigung steht den Betriebsangehörigen etwa noch die Betätigung in der Politik, in kulturellen, religiösen und andern ideellen Vereinigungen offen, grundsätzlich aber keine Erwerbsarbeit.

Mit der Tendenz, das gesamte Leben der Mitarbeiter vom Betrieb her zu beeinflussen, geht zuweilen die Verbreitung einer eigentlichen Betriebsideologie einher. Man verbittet sich vielleicht vorerst einmal die Kritik an den unternehmungspolitischen Grundkonzeptionen; das ist an sich noch nicht sehr schlimm, denn der Betrieb als wirtschaftliches Gebilde und seine Eigentümer sind, soweit sie sich an die Schranken des Rechts halten, sowieso in keiner Weise verpflichtet, solchen Äusserungen Dritter Rechnung zu tragen. Bedenklich ist aber das Bestreben, den Mitarbeitern vom Betrieb aus verbindliche Richtlinien nicht nur für ihr Verhalten innerhalb, sondern auch ausserhalb des Betriebsgeschehens vorschreiben zu wollen. Denn der gewöhnliche Arbeitnehmer steht weder in einem qualifizierten Gewaltverhältnis zum Betrieb wie etwa der Beamte zum Staat noch in einer besonderen Vertrauensstellung wie die Prokuristen und Direktoren.

Wenn er sich trotzdem persönlich bis zu einem gewissen Grade mit dem Betrieb identifiziert und einzelne Firmenziele vor der Aussenwelt vertritt, so ist das möglicherweise ein Ausdruck erfreulicher sozialer Beziehungen, einer inneren Verbundenheit des Mitarbeiters mit seinem Werk. Die persönliche Überzeugung des Mitarbeiters als Mensch und als Bürger wird vom Betrieb und dem sich darin abspielenden Geschehen in mancher Hinsicht beeinflusst. Der Betrieb wird sich sogar bemühen müssen, seinen Mitarbeitern einzelne Elemente seiner Unternehmungspolitik zu erläutern und nahezubringen. Das ist eine seiner sozialen Aufgaben, die sich aus dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Wissen und Information ergibt; sie hat nichts mit Gesinnungsschnüffelei und Meinungsterror im Betrieb zu tun.

In den Vereinigten Staaten scheint sich langsam ein Empfinden für diese Grenzen der betrieblichen Sozialpolitik herauszubilden; GROSS berichtet von einer Stimme, die sich kritisch mit den sozialen Bestrebungen des totalen Betriebs auseinandersetzt:

«Oft suche statt dessen, fährt Kerr fort, auch die ‚Corporation‘, also die Firma, besonders das Grossunternehmen, den Menschen geistig und seelisch in einer Weise zu binden, die Probleme der persönlichen Freiheit in neuer Weise aufrollt. Die moderne Firma verlange von ihren jungen Mitarbeitern nicht nur die Bereitstellung von Arbeitskraft und geistiger Anteilnahme, sondern eine persönliche Verbundenheit, die fast zu seelischen Fesselungen führt... Der Betrieb soll zum Brennpunkt möglichst vieler Interessen des Arbeiters werden. Er soll den Wohlfahrtskapitalismus an die Stelle des Wohlfahrtsstaates setzen. Er soll für die Sicherheit, die Gesundheit, den Wohlstand, die Erholung und selbst die psychologischen Probleme der Arbeiter sorgen⁶⁹.»

⁶⁹ GROSS, Die totale Unternehmung, S. 684/685.

Schon SCHWENGER hat seinerzeit in ähnlicher Weise auf die Fragwürdigkeit solcher Bestrebungen hingewiesen:

«Jene Auffassung ist mit allem Nachdruck zurückzuweisen, die darin ihren Ausdruck findet, dem Betrieb eine Art sozialpolitischer Autonomie geben zu wollen, wie sie etwa in der Werks-gemeinschaftsbewegung bestimmter Prägung zum Ausdruck kommt. Eine solche Autonomie des Betriebs ist schon deshalb ein Unding, weil der Betrieb auch keine wirtschaftliche Autonomie besitzt. Der Betrieb ist mit dem Schicksal seines Marktes und der Gesamtwirtschaft auf das engste verbunden. Er ist nicht in der Lage, dem Lebensdasein der Belegschaft jene unbedingte Stabilität zu geben, die für eine solche Gemeinschaft notwendig wäre. Ebenso wenig hat der Betrieb eine kulturelle Autonomie, er ist nicht imstande, die Persönlichkeit des Menschen völlig auszufüllen und kann sie daher auch nicht ganz und gar in Anspruch nehmen⁶⁰.»

Dem Betrieb, der sich der Arbeitskraft von Menschen zur Verwirklichung seiner Ziele bedient, obliegt vom ethischen Standpunkt aus die Pflicht, für die Wahrung der persönlichen Freiheit und Würde seiner Mitarbeiter zu sorgen. Von daher ergeben sich Aufgabe und Grenzen der betrieblichen Sozialpolitik. Er hat von hier aus gesehen auf alle Fälle kein Recht, die volle persönliche Entfaltung seiner Arbeitnehmer als Menschen ihren Neigungen und Fähigkeiten gemäss zu behindern oder auch nur mehr oder weniger gewaltsam in vorbestimmte Bahnen zu lenken.

⁶⁰ Schwenger, Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlebergbau, S. 8.

Der Einfluss der Umwelt auf die betriebliche Sozialpolitik

7. Kapitel

Öffentliche und betriebliche Sozialpolitik

I. Berührungspunkte von öffentlicher und betrieblicher Sozialpolitik

Die Erkenntnis, dass der Betrieb im modernen Wirtschafts- und Gesellschaftsleben ein Ordnungselement erster Güte darstellt, ist verbreitet:

«Der industrielle Grossbetrieb hat sich als ein so gewichtiges soziales Gebilde erwiesen, dass seine ausschliessliche Begrenzung auf die technischen und wirtschaftlichen Aufgaben nur von jemandem gefordert werden kann, der den sozialen Bedingtheiten der wirtschaftlichen Leistung gänzlich blind gegenübersteht. Die Aufgabe besteht also darin, den Beitrag des industriellen Grossbetriebs zur sozialen Sicherung des Arbeitnehmers in den gesamten Rahmen der öffentlichen Massnahmen so einzubauen, dass seine grösste Wirksamkeit im Interesse von arbeitenden Menschen, Betrieb und Öffentlichkeit gesichert wird¹.»

Es erhebt sich also die Frage: Kann und soll der Betrieb in den Dienst einer sozialpolitischen Aufgabe gestellt werden, die über den betriebsinternen Bereich hinausgreift? Darf ein solches Wirken geradezu als ein unternehmungspolitisches Grundziel betrachtet werden? Die Antwort auf diese Fragen setzt die Darstellung einiger Zusammenhänge voraus, die an sich nicht unmittelbar zum hier behandelten Thema gehören, aber von ganz grundsätzlicher Bedeutung sind.

Von der Frühzeit des Industrialismus her ist der Betrieb in der öffentlichen Meinung mit der Hypothek belastet, eine Keimzelle der heutigen sozialen und politischen Konfliktkonstellation zu sein. Es ist aber sachlich ungerechtfertigt, dem modernen Industriebetrieb die Schuld an den sozialen Missständen des 18. und 19. Jahrhunderts zuzuschreiben, welche die sozialpolitische Auseinandersetzung bis heute beeinflussen. Die Entwicklung der damaligen Verhältnisse ist auf das Zusammenwirken verschiedener Faktoren zurückzuführen; nicht zuletzt hat die rapide Bevölkerungsvermehrung die Lage entscheidend verschärft. Wirtschaftliche Umwälzungen haben zu allen Zeiten die Ordnungsformen des sozialen Lebens verändert; diese Erfahrung knüpft nicht erst an den Beginn des Industriezeitalters an. Ob allerdings

¹ Schäfer W., Industriebetrieb und Öffentlichkeit, S. 110.

die Verbreitung des Industriebetriebs nicht doch mehr als andere Umwälzungen im Wirtschaftsleben Anlass zu sozialen Spannungen gegeben hat, mag als grundsätzliche Frage für einmal dahingestellt bleiben. Für den Betrieb von heute ist wesentlich, dass in der Öffentlichkeit diese Art, die Zusammenhänge zu sehen, verankert ist. Dieser Umstand allein macht die Anschauungsweise für ihn bedeutungsvoll. Als Wesen, das mit der Umwelt in den verschiedenartigsten Beziehungen steht, kann er sich nicht ohne weiteres über Forderungen hinwegsetzen, die von aussen an ihn herangetragen werden.

Tatsächlich entscheidend für die Beurteilung des sozialen Aufgabenbereichs des Betriebs ist allein die Feststellung, dass dieser einen Sozialorganismus verkörpert, der objektiv geeignet erscheint, sozialpolitische Funktionen zu erfüllen. Zwischen dem Individuum und dem öffentlichen Gemeinwesen klafft in der heutigen soziologischen Struktur eine Lücke, die im Mittelalter durch Gebilde wie Zünfte und Gilden überbrückt war. Nach deren Verschwinden sah sich der Einzelne unmittelbar der Staatsgewalt gegenübergestellt; es blieben ihm grundsätzlich nur zwei Einstellungen zu ihr offen, die liberale oder die sozialistische. Deshalb besteht ein Bedürfnis nach reicherer Gliederung des sozialen Organismus, die den differenzierten und subtilen soziologischen Voraussetzungen Rechnung trägt. Dass der Betrieb in diesen sozialen Gliederungsprozess einbezogen wird, ist aus dieser Sicht eine naheliegende Lösung.

Was ganz allgemein Gültigkeit hat, ist von besonderer Bedeutung für die schweizerischen Verhältnisse. Die enge gezogenen politischen Grenzen verstärken die soziale Stellung des einzelnen Industriebetriebs im öffentlichen Leben. Die Gliederung der Staatstätigkeit in drei Stufen (Bund, Kantone, Gemeinden) schafft eine Fülle von Betätigungsmöglichkeiten für andere Sozialgebilde, die je nach dem vollziehende oder ergänzende Funktionen auf verschiedenen Ebenen übernehmen. Diese Grundregel demokratisch-föderalistischer Staatstätigkeit ist allerdings im Laufe der Zeit gerade auf dem sozial-politischen Felde mehrmals durchbrochen worden bei der Schaffung der grossen Sozialversicherungswerke: Kranken- und Unfallversicherung, Alters- und Hinterbliebenenversicherung, Invalidenversicherung. Der Hang zum Zentralismus wird dadurch gemildert, dass die Kantone, aber auch die Wirtschaftsverbände, vor den gesetzgeberischen Beratungen im Parlament zur Vernehmlassung eingeladen werden. Auf Grund der Wirtschaftsartikel der Bundesverfassung werden zudem auf sozialpolitischem Gebiet nicht bloss die Kantone, sondern auch die privaten Organisationen der Wirtschaft zum Vollzug gesetzlicher Erlasse herangezogen.

Die Einwirkungsmöglichkeiten des Betriebs auf die Gestaltung der sozialen Lebensverhältnisse seiner Umwelt sind mannigfaltig, wenn man alle Wege der mittelbaren Einflussnahme in Betracht zieht. Der Betrieb wird mit ihrer Hilfe darnach streben, die sozialen Voraussetzungen in seiner Umgebung in dem für ihn günstigen Sinne zu verändern; denn für die wirkungsvolle Lösung seiner wirtschaftlichen Aufgabe bedarf er möglichst ungestör-

ter Umweltbedingungen. In der Marktwirtschaft kann er auf den Kontakt mit der Aussenwelt nicht verzichten und sich deshalb auch nicht einfach gegen alle Einflüsse von aussen her abschirmen.

Aus diesem Grunde bearbeitet der Betrieb systematisch die öffentliche Meinung («public relations»). Er bemüht sich um gute Beziehungen zu den lokalen Behörden am Orte seines Sitzes und seiner Niederlassungen sowie an den hauptsächlichsten Wohnorten seiner Mitarbeiter; in den Vereinigten Staaten spricht man in diesem Zusammenhang von «community relations». Die Notwendigkeit der planmässigen Pflege dieser Kontakte hat sich deutlich in den grossen amerikanischen Konzernen gezeigt, deren Spitzen sich in der Regel gar nicht am Orte der Betriebsstätten befinden und die sich demzufolge über derart subtile soziale Aufgaben zunächst einmal ganz einfach hinweggesetzt hatten. In der Schweiz liegen die Dinge in dieser Beziehung im allgemeinen anders; die an späterer Stelle vorzunehmende historische Betrachtung wird die Voraussetzungen dieser Tatsache näher beleuchten.

In diesem Zusammenhang sei lediglich auf die gegenseitige Durchdringung von wirtschaftlicher und politischer Betätigung hingewiesen, die in einer direkten Demokratie kaum zu vermeiden ist. Die ungezählten sachlichen Einzelfragen, die dem Volke zur Entscheidung vorzulegen sind, verlangen, dass in den vorberatenden Gremien nicht eine Kaste von Berufspolitikern herrscht, sondern Leute mitwirken, die mit den wirtschaftlichen Gegebenheiten und Möglichkeiten vertraut sind.

Die Schweizerische Eidgenossenschaft hat für die Kriegswirtschaft der Jahre 1939–1945 und für die heute bestehende kriegswirtschaftliche Schattenorganisation massgebende Fachleute aus der privaten Wirtschaft zur Mitwirkung herangezogen. Zweierlei erreicht die öffentliche Verwaltung mit dieser Art des Vorgehens: Ihre Weisungen können auf die Bedürfnisse der betroffenen Wirtschaftszweige genau zugeschnitten werden; sie finden dort zudem stärkeren Widerhall, wenn sie von Leuten ausgehen, deren Sachkenntnis in diesen Belangen bekannt und verbürgt ist. Ein Beispiel dafür aus dem sozialen Bereich ist das vom damaligen Chef des Kriegs-Industrie- und Arbeits-Amtes, SPEISER, erlassene Zirkular «Richtlinien zur Wahrung der Betriebssicherheit und des Arbeitsfriedens in Industriewerken» vom 21. Juli 1943. Anlass zu diesem Aufruf an die Wirtschaft gaben, wie aus dem Bericht des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes über «Die schweizerische Kriegswirtschaft 1939/1948» hervorgeht, sowohl wirtschaftliche wie militärische Überlegungen². Er fordert die Arbeitgeber auf, ihre betriebliche Sozialpolitik in den Dienst der allgemeinen sozialpolitischen Zielsetzungen der Kriegswirtschaft zu stellen, deren Verwirklichung in vielen Teilen gänzlich von der Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit abhing. Die für die betriebliche Sozialpolitik massgebenden Kernsätze seien hier wiedergegeben:

² Die schweizerische Kriegswirtschaft 1939–1948, S. 544/545.

«Pflicht jedes Arbeitgebers ist es, bis an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit, die in der Erhaltung einer gesunden wirtschaftlichen Grundlage seines Unternehmens liegen, durch Ausrichtung von Teuerungszulagen und andern Hilfen den Arbeitnehmern die Last der Teuerung zu erleichtern.

...

Auch die Pflege der menschlichen Seite des Arbeitsverhältnisses ist Pflicht jedes Unternehmens. Die Allgemeinheit hat ein Recht, von jedem Arbeitgeber zu verlangen, dass er diesen Dingen seine Aufmerksamkeit schenke. Die Verantwortung für die Erhaltung der Lebenskräfte des Betriebes liegt in vollem Umfang beim Arbeitgeber und Betriebsleiter. Es ist seine Aufgabe, neben der Sorge um die Wirtschaftlichkeit seiner Unternehmung auch auf die Fürsorge für seine Belegschaft einen wesentlichen Teil seines Krafteinsatzes zu verwenden. Diese Fürsorge erschöpft sich nicht in der angemessenen Regelung der Lohn- und Arbeitsverhältnisse; im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Geschehens steht der Mensch.

...

Die Arbeitgeber, die ihre Aufgabe erfüllen, haben das Recht und die Pflicht, diejenigen Betriebsinhaber und -leiter, die das nicht tun und die damit den Arbeitsfrieden, die Betriebssicherheit und letzten Endes die wirtschaftliche Landesverteidigung gefährden, direkt oder durch Vermittlung ihres Arbeitgeberverbandes an ihre Aufgabe zu erinnern³.»

Es entspricht, wie wir bei der Behandlung der Willensbildung im Bereiche der betrieblichen Sozialpolitik im einzelnen noch sehen werden, gut schweizerischer Tradition, die Lösung sozialpolitischer Aufgaben im Betrieb zuerst einmal auf dem Wege der freiwilligen Verständigung der beteiligten Kreise zu suchen. Der Betrieb, dessen Vertreter über ausgedehnte persönliche Beziehungen und grosse politische Erfahrung verfügen, besitzt deshalb in sozialen Auseinandersetzungen eine besonders günstige Ausgangsposition. Das Problem der politisch-wirtschaftlichen Verflechtung spielt in der betrieblichen Sozialpolitik eine nicht zu unterschätzende Rolle.

II. Die Bedeutung der betrieblichen für die öffentliche Sozialpolitik

Die betriebliche und die mit ihr eng verbundene paritätische Sozialpolitik haben in gewissen Teilen der Wirtschaft, namentlich in der Industrie, den Grundsatz der sozialpolitischen Selbstordnung in hohem Masse verwirklicht. In der öffentlichen Sozialpolitik aber machen sich Bestrebungen geltend, auch auf jene Bereiche mit allgemeinverbindlichen Rechtsnormen einzuwirken, in denen die Betriebe bzw. die privaten Organisationen der Wirtschaft bereits gut funktionierende Ordnungen geschaffen haben. Im schweizerischen Gesamtarbeitsvertragsrecht trat diese Tendenz eine zeitlang besonders deutlich zutage.

Diese in ausgesprochenem Masse dem modernen Wohlfahrtsstaat innewohnende Neigung bedeutet entweder die Verkenntung der sozialen Wirkungsmöglichkeiten der Betriebe und der Wirtschaftsverbände, oder dann entspringt sie der Absicht, eben gerade diesen Gestaltungsmöglichkeiten und den sich daraus ergebenden Machtpositionen Schranken zu setzen; das

³ Speiser, Wahrung der Betriebssicherheit und des Arbeitsfriedens, S. 3/4.

letztere trifft insbesondere für die Verhältnisse im Verbandswesen zu. Denn es verhält sich tatsächlich so, wie HUG behauptet:

«Viele Verbände haben in steigendem Masse den Willen in Erscheinung treten lassen, zu Ordnungsgliedern der Wirtschaft zu werden, welche einerseits die Regelung der eigenen Lebensverhältnisse selbst an die Hand nehmen und andererseits bereit sind, Aufgaben zu übernehmen, die früher nur von staatlichen Organen erfüllt worden sind⁴.»

Diese Entwicklung muss zwangsläufig zu Konflikten führen. Dem Streben nach weitgehender Autonomie auf der einen Seite steht auf der andern die Absicht entgegen, die sozialpolitischen Aufgaben in umfassender Weise für alle Kreise der Bevölkerung nach einheitlichen Gesichtspunkten zu behandeln und zu lösen.

Trotzdem gibt es bis jetzt noch immer zahlreiche Gebiete, auf denen die Betriebe soziale Funktionen erfüllen, die sonst die öffentliche Hand in ähnlicher oder gleicher Weise zu übernehmen hätte. Die betriebliche Sozialpolitik entlastet also zum mindesten in gewissen Bereichen die öffentliche Hand von sozialpolitischen Aufgaben. Diese Tatsache ist namentlich für folgende fünf Sparten nachgewiesen worden⁵:

1. Berufsausbildung und persönliche Ertüchtigung,
2. Vorgesetzten-Schulung,
3. hauswirtschaftliche Förderung,
4. die Frage der alten Arbeitnehmer,
5. die Frage der Mindererwerbsfähigen.

Sie liesse sich aber durch ungezählte weitere Massnahmen der betrieblichen Beschäftigungspolitik belegen. Es wäre an die Ausrichtung von Familienzulagen zu denken, soweit diese heute noch nicht gesetzlich geregelt ist, an die Bereitstellung von Wohnraum, an die fürsorgerische und medizinische Betreuung der Mitarbeiter durch den Betrieb, an das Wirken der Betriebskrankenkassen usw.

Selbstverständlich gehen alle diese betriebssozialen Vorkehrungen auf bestimmte unternehmungspolitische Konzeptionen zurück, an deren Festlegung soziale Erwägungen nur in Konkurrenz mit andern Gesichtspunkten beteiligt sind. Dementsprechend stehen denn auch je nach Art und Dringlichkeit der Bedürfnisse bald diese, bald jene der erwähnten Anordnungen im Vordergrund. Deshalb hat es seinen guten Sinn, die Auswirkungen der betrieblichen auf die öffentliche Sozialpolitik einmal ganz grundsätzlich darzustellen.

Abgesehen von den ausgesprochen betriebssozialen Vorkehrungen leistet der Betrieb schon ganz allein durch sein Bestehen und seine Teilnahme am Wirtschaftsleben einen Beitrag zur Befestigung und Fortentwicklung der sozialen Verhältnisse. Er schafft Arbeitsmöglichkeiten, bezahlt Löhne und Gehälter aus, führt Steuern, Gebühren und Beiträge an öffentliche Ge-

⁴ Hug, Staat und Wirtschaftsverbände in der Sozialgesetzgebung, S. 60/61.

⁵ Bernet F., Entlastung der öffentlichen Verwaltung, S. 8.

meinwesen ab und befruchtet mit seiner Tätigkeit andere Wirtschaftszweige. Das alles sind Tatbestände von grosser Tragweite für die öffentliche Sozialpolitik; eine gesunde, ausgeglichene Wirtschaftsstruktur enthebt die öffentliche Hand von vielen drückenden sozialpolitischen Verpflichtungen. Zudem erhalten ungezählte Werke von allgemeinem Interesse namhafte Förderung durch einzelne Betriebe oder durch Branchen- bzw. Unternehmervereinigungen: Berufsschulen, Spitäler, Sanatorien, Heime usw. Die unablässigen Bemühungen industriearmer Gegenden der Schweiz, in ihrem Bereich Industriebetriebe anzusiedeln, beweisen jedenfalls, dass die soziale Bedeutung ihrer wirtschaftlichen Betätigung positiv gewertet wird.

Die Zusammenarbeit von Betrieben und gemeinnützigen Institutionen hat in der Schweiz neue Wege zur Lösung von sozialpolitischen Aufgaben eröffnet. Ein Beispiel dafür ist das Wirken des «Schweizer Verband Volksdienst (sv)»; diese Institution hat einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geleistet; sie ist aus der Soldatenbetreuung im Ersten Weltkrieg herausgewachsen. KULL beschreibt ihr Übergreifen in die Gefilde der betrieblichen Sozialpolitik wie folgt:

«Die Nervosität, die durch die lange Grenzbesetzung in die Wirtschaft unseres Landes hineingeraten war, hatte die Wohlfahrtsbetriebe der Industrie gelegentlich zum ‚neuralgischen Punkt‘ in den Beziehungen der beiden Parteien erkranken lassen. Else Spiller, die in den Jahren ihrer öffentlichen Wirksamkeit ein ausgeprägtes Fingerspitzengefühl für sozialpolitische Notwendigkeiten erworben hatte, begriff rasch, dass eine ‚Entgiftung‘ der Wohlfahrtseinrichtungen nur möglich sei, wenn ihre Führung in neutrale Hände, an einen vom Vertrauen der Arbeitgeber und der Arbeiter gleicherweise getragenen Treuhänder überging. Dass sich der ‚Verband Soldatenwohl‘ in klarer Erfassung des heiklen Problems und in sicherer Erkenntnis dessen, was nun hier nottat, der schweizerischen Volkswirtschaft für die Neutralisierung der zum Zankapfel zwischen Arbeiterschaft und Unternehmerschaft ausgearteten Arbeiterkantinen und Wohlfahrtshäuser zur Verfügung stellte, bleibt das zweite grosse Verdienst der im Verband organisierten Frauen um die soziale Wohlfahrt unseres Landes⁶.»

Ende 1958 betreute dieser Verband neben 22 Soldatenstuben 184 Wohlfahrtsbetriebe und Verpflegungsstätten im Auftrage von privaten Industriebetrieben, von Betrieben der öffentlichen Hand oder von Zweigen der öffentlichen Verwaltung⁷. Die Idee, hier in die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern eine «neutrale Zone» einzuschalten, hat sich offensichtlich bewährt; die Lösung, dass die von den Arbeitgebern geschaffenen Wohlfahrtsbetriebe von geschulten Spezialistinnen des «Schweizer Verband Volksdienst (sv)» in Verbandsregie und auf Basis von Gemeinnützigkeit geführt werden, hat die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt. Auch auf diesem Gebiete ist ohne staatliches Dazutun eine Ordnung verwirklicht worden, deren Wegfall die öffentliche Hand früher oder später zum Eingreifen veranlassen müsste, sei es dass sie diese Aufgabe selbst übernehme, sei es dass sie die Betriebe kraft rechtlichen Zwangs verpflichtete, sich ihrer anzunehmen.

⁶ Kull, Im Dienste des Volkes, S. 90/91.

⁷ Schweizer Verband Volksdienst – Soldatenwohl (sv), Jahresbericht 1958, Zürich 1959, S. 26/27.

8. Kapitel

Die Willensbildung in der betrieblichen Sozialpolitik

Das System von Bestrebungen, Massnahmen und Institutionen, das im Betrieb zum Zwecke des Ausgleichs sozialer Spannungen verwirklicht wird, entsteht durch das Zusammenwirken verschiedenartiger Faktoren. Von besonderer Wichtigkeit ist der Einfluss der folgenden vier Gestaltungselemente der betrieblichen Sozialpolitik:

1. der Eigentümer des Betriebs bzw. deren Vertreter, also der Betriebsleitung, des Management;
2. der Mitarbeiter des Betriebs über die Arbeiter- bzw. Betriebskommissionen, die Gewerkschaften und damit die Gesamtarbeitsverträge;
3. der öffentlichen Gemeinwesen auf dem Wege des Arbeitsrechts, der Fabrik- und Sozialgesetzgebung ganz allgemein, der Fiskal- und Submissionspolitik;
4. der öffentlichen Meinung.

I. Die Eigentümer des Betriebs als Element der Willensbildung

Die betriebliche Sozialpolitik bringt dem Betrieb nicht unbedingt wirtschaftlichen Erfolg und damit dessen Eigentümern finanzielle Vorteile. Sie kann, aber muss durchaus nicht notwendigerweise, der Verwirklichung des wirtschaftlichen Betriebsziels förderlich sein. Für die Beurteilung ihrer sozialpolitischen Bedeutung spielt das zunächst gar keine Rolle. Für die hier im Vordergrund stehende betriebswirtschaftliche Betrachtung dagegen ist diese Tatsache von allergrösster Tragweite.

In welcher Grössenordnung sich der Sozialaufwand eines Betriebs bewegen kann, sei an zwei Beispielen aus der schweizerischen Maschinen- und Metall-Industrie gezeigt. Im Jahre 1957 wurden in der Georg-Fischer-Aktiengesellschaft in Schaffhausen 8,6 Mio Franken für gesetzliche, vertragliche und freiwillige Leistungen zugunsten der Mitarbeiter aufgebracht im Vergleich zu rund 4,25 Mio Franken für Dividenden und Tantiemen⁸. In der Maschinenfabrik Burckhardt AG, Basel, entwickelten sich die Aufwendungen für Lohn und Gehalt, für Wohlfahrtsfonds und für Dividenden in den Jahren 1924–1943 wie folgt⁹:

	Lohn und Gehalt	Wohlfahrtsfonds	Dividenden
1924–1927	3 932 000	79 000	250 000
1928–1931	5 788 000	137 000	285 000
1932–1935	3 372 000	28 000	0
1936–1939	5 134 000	123 000	110 000
1940–1943	6 576 000	459 000	194 000

⁸ Gasser, Bilanz und Erfolgsrechnung 1957 in «+GF+-Mitteilungen», herausgegeben von der Georg-Fischer-Aktiengesellschaft, Schaffhausen, 15. Jhrg. (1958), Nr. 94, S. 54/55.

⁹ Hundert Jahre Burckhardt, 1844–1944, S. 47.

Die Entwicklung im betrachteten Zeitabschnitt ist deshalb besonders interessant, weil sie sowohl Perioden ausgesprochener Hochkonjunktur wie auch schwerste Krisenzeiten umfasst. Es zeigt sich, dass die Wohlfahrtsfonds in der Konjunktur des Zweiten Weltkriegs in ganz anderem Masse geäuft wurden als in den Jahren vor dem Ausbruch der Weltwirtschaftskrise. Die ausgeschütteten Gewinne dagegen sind in den Jahren 1924–1931 wesentlich höher gewesen als in den Kriegsjahren 1940–1943. An diesem Tendenzumschwung hat die staatliche Fiskalpolitik einen bedeutenden Anteil.

Für die Eigentümer des Betriebs bedeutet eine solche Entwicklung eine Verringerung ihrer Gewinnmöglichkeiten. In einer Zeit, da die Selbstfinanzierung der Betriebe aus nicht ausgeschütteten Gewinnen eine so grosse Rolle spielt wie heute, muss sich der Betriebswirtschaftler fragen, ob denn die betrieblichen Sozialleistungen nicht wenigstens bis zu einem gewissen Grade ähnliche wirtschaftliche Funktionen erfüllen wie die zurückbehaltenen Gewinne. Während diese der Beschaffung von Realkapital dienen, erleichtern jene die Beschaffung der menschlichen Arbeitskraft des Betriebs, besonders in Zeiten des Arbeitskräftemangels.

Die Betriebsführung hat dafür zu sorgen, dass die betriebliche Sozialpolitik ihrer ursprünglichen Zwecksetzung nicht entfremdet und ausschliesslich in den Dienst einer Redistributionspolitik gestellt werde. Denn so verlöre sie zum vornherein einen Teil ihrer sozialen Wirkungsmöglichkeiten; jene sozialen Spannungen im Betrieb, die nicht in erster Linie wirtschaftliche Bedürfnisse zum Anlass haben, würden dann von ihr nicht gelöst.

Im weitem muss sich die Betriebsleitung mit jenen betriebssozialen Postulaten auseinandersetzen, die von andern an der Willensbildung beteiligten Kreisen an den Betrieb herangetragen werden. Sie müssen auf die wirtschaftlichen Gegebenheiten und Möglichkeiten des Betriebs abgestimmt werden. Dem wirtschaftlichen Aspekt der betrieblichen Sozialpolitik schenken naturgemäss die Eigentümer des Betriebs, zu deren Lasten die betriebssozialen Aufwendungen der Tendenz nach gehen, besondere Aufmerksamkeit.

Die Funktionen der Planung, des Entscheidens und der Verwirklichung von Konzeptionen sind im betriebssozialen Bereich Aufgaben, deren erfolgreiche Bewältigung in starkem Masse von der Veranlagung, vom Interesse und vom sozialen Verantwortungsbewusstsein einzelner leitender Persönlichkeiten abhängen. Die Erfahrung zeigt, dass die betriebliche Sozialpolitik erst dort zur vollen Entfaltung und Wirksamkeit gebracht wird, wo im Betrieb diese persönlichen Voraussetzungen gegeben sind. Es ist bekannt, dass soziale Ideen und Anschauungen einzelner massgebender Unternehmerpersönlichkeiten zur wegleitenden sozialpolitischen Maxime von Wirtschaftsverbänden geworden sind und von daher die sozialen Verhältnisse in ganzen Industriezweigen umgestaltet haben.

II. Der Anteil der Mitarbeiter an der Willensbildung

A. Die Arbeiterkommissionen als Instrument der paritätischen Sozialpolitik

Der einzelne Mitarbeiter des Betriebs hat naturgemäss keinen grossen Einfluss auf die betriebliche Sozialpolitik. Seine wirtschaftliche Stellung ist zu schwach, obwohl er an sich rechtlich auf der gleichen Stufe steht wie sein Vertragspartner, der Arbeitgeber. Deshalb ist das Institut des Einzeldienstvertrags durch die staatliche Gesetzgebung und durch Kollektivvereinbarungen ergänzt und in vielen Teilen bereits weitgehend ersetzt worden.

Noch während diese grosse sozialpolitische Entwicklung in vollem Gange war, erhielten die Mitarbeiter im Betrieb dank der Schaffung von Arbeiter-, Fabrik- oder Werkkommissionen eine Möglichkeit zur unmittelbaren Einflussnahme auf die betriebliche Sozialpolitik. Obschon es sich dabei in aller Regel bloss um konsultative Gremien ohne eigene Entscheidungsbefugnis handelt, so ist doch ihr Einfluss gerade auf diesem Gebiete von erheblicher Bedeutung. Dort, wo der Betrieb für seine Mitarbeiter tätig zu werden beabsichtigt, tut er gut daran, sich mit ihnen deswegen ins Einvernehmen zu setzen. Die betriebssozialen Fragen gehören zu jenen, welche für die Behandlung in einer Arbeiterkommission besonders geeignet sind; ihre Lösung erfordert die unablässige gegenseitige Kontaktnahme zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Von der ersten Arbeiterkommission in der Schweiz, jener der Rotfärberei Neftenbach (Zürich), berichtet BÖHMERT im Jahre 1873. Sie bestand gerade ein Jahr und arbeitete «zu gegenseitiger bester Zufriedenheit»¹⁰. Sie war im Februar 1872 auf Begehren des Fabrikdirektors Jakob Ziegler gebildet worden zur Überwindung von damals im Betrieb auftretenden sozialen Spannungen. Die Belegschaft war darin durch sechs, von ihr auf ein Jahr gewählte Vertrauensleute vertreten.

Im Jahre 1890 führte EDUARD SULZER-ZIEGLER diese Institution in seinen Betrieben ein und propagierte sie in weiteren Kreisen. Trotz des anfänglichen Widerstandes der Gewerkschaften fand sie rasch grosse Verbreitung. Der Verein schweizerischer Maschinenindustrieller empfahl sie im Jahre 1897 in seinem Jahresbericht zur allgemeinen Einführung. Im Jahre 1921 waren bereits 80 Prozent der Arbeiterschaft in der Maschinen- und Metall-Industrie durch Arbeiterkommissionen vertreten. Im Friedensabkommen der Maschinen- und Metall-Industrie vom Jahre 1937 (Art. 1, Abs. 2) und in der Folge in einer ganzen Reihe von Gesamtarbeitsverträgen wurde ihre Einführung in allen erfassten Betrieben vorgeschrieben¹¹.

In einzelnen Bereichen der betrieblichen Sozialpolitik kommt den Mitarbeitern des Betriebs nicht nur ein Mitberatungs-, sondern ein eigentliches Mitentscheidungsrecht zu. Das «Bundesgesetz betreffend Ergänzung des Dienstvertrags- und des Stiftungsrechts (Wohlfahrtseinrichtungen für das

¹⁰ Böhmert, *Arbeiterverhältnisse und Fabrikeinrichtungen*, Bd. 2, S. 396–398.

¹¹ Vgl. dazu Sulzer E., *Das Institut der Fabrikkommission*. – Bernet F., *Lehrlingsausbildung und Lehrlingsfürsorge*, S. 3.

Personal)» vom 21. März 1958 schreibt vor, dass die Dienstpflichtigen an der Verwaltung von Stiftungen für die Personalwohlfahrt zu beteiligen sind, sofern sie daran Beiträge entrichten, und zwar mindestens nach Massgabe der Höhe dieser Beiträge. Für die Industrie galt diese Regelung schon seit dem Jahre 1920 auf Grund von Artikel 79 des «Bundesgesetzes betreffend die Arbeit in den Fabriken» vom 18. Juni 1914.

Bei der Ausarbeitung der neuen Gesetzesbestimmungen machten sich weitergehende Tendenzen bemerkbar, welche auf die Verwirklichung eines umfassenden Mitbestimmungsrechts der Arbeitnehmer auf dem Felde der betrieblichen Sozialpolitik abzielten: «Sowohl bei den Vorverhandlungen wie im Nationalrat machten sich Bestrebungen geltend, das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer auch auf jene Fürsorgeeinrichtungen auszuweiten, die vom Arbeitgeber allein finanziert werden. Tatsächlich werden Personalvertreter häufig freiwillig zur Verwaltung derartiger Institutionen beigezogen. Doch haben die Arbeitgeber stets daran festgehalten, dass für eine solche Mitwirkung da, wo der Arbeitgeber allein die Last der Finanzierung trägt, kein Rechtsgrund und damit auch kein Rechtsanspruch bestehe¹².» Der Gedanke an eine gesetzliche Regelung blitzte hier nochmals auf, ob schon der Bund diese Frage bereits im Jahre 1947 einer aus den Kreisen der Wirtschaft und der Wissenschaft zusammengesetzten «Expertenkommission für die Fragen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern» zur Prüfung unterbreitet hatte. In ihrem Schlussbericht an das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement hatte diese die Auffassung vertreten, es bestehe keine Notwendigkeit für einen Eingriff des Staates in die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern über das bisher Vorgekehrte hinaus, auch nicht im Sinne der Verwirklichung des Mitbestimmungsrechts¹³.

Der schweizerischen Industrie ist es dank der sorgfältigen Pflege der betrieblichen Sozialpolitik weitgehend gelungen, die Auseinandersetzungen um die Einführung des Mitbestimmungsrechts der Arbeitnehmer von sich fernzuhalten. Die Erhaltung der vollen wirtschaftlichen Dispositionsfreiheit der Betriebe ist für sie tatsächlich von grösster Wichtigkeit, wenn sie ihre Stellung auf dem Weltmarkt behaupten will. Durch grosszügige Aufwendungen für freiwillige Sozialleistungen bietet der Betrieb seinen Mitarbeitern im Rahmen des wirtschaftlich Tragbaren weitgehenden Ersatz für die fehlenden Einflussmöglichkeiten.

B. Die Stellung der Gewerkschaften zur betrieblichen Sozialpolitik

Die Gewerkschaften als die Standesorganisationen der Arbeiterschaft und die entsprechenden Vereinigungen der Angestellten müssen naturgemäss in irgendeinem Sinne grundsätzlich Stellung beziehen zu den Bestrebungen der betrieblichen Sozialpolitik. Es stehen ihnen zwei Wege

¹² Zentralverband schweizerischer Arbeitgeberorganisationen, Bericht des Vorstandes an die Mitglieder über das Jahr 1957, 50. Berichtsjahr, Zürich 1958, S. 100.

¹³ Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, SA der «Volkswirtschaft», 28. Jhrg. (1955), Nr. 9.

offen zur Verbesserung der Lage der arbeitenden Klasse: jener des Klassenkampfes oder jener des Zusammenwirkens mit den Arbeitgebern und den staatlichen Stellen.

In den Vereinigten Staaten scheinen die Gewerkschaften in ein ernsthaftes Dilemma geraten zu sein, weil sie erkannten, dass die Betriebe mit Hilfe von sozialen Massnahmen versuchen, die Mitarbeiter an sich zu binden, um den Einfluss der Arbeitnehmerorganisationen zu dämpfen. Es zeichnet sich auf seiten der Betriebe das Streben ab, mit der betrieblichen Sozialpolitik ein Gegengewicht zur Macht der Gewerkschaften zu schaffen; GARDNER jedenfalls sieht die Lage so und meint, Betriebe mit solchen Plänen erstellten ausgeklügelte Wohlfahrtsprogramme, bezahlten grosszügige Löhne und verbesserten die Arbeitsbedingungen, um die Arbeiter von ihrer Menschenfreundlichkeit zu überzeugen¹⁴.

Dazu ist folgendes zu bemerken: Jenen Arbeiterorganisationen, die aus doktrinären Gründen gegenüber andern Kreisen eine Politik der konsequenten Nicht-Zusammenarbeit verfechten, ist in keiner Weise daran gelegen, vorhandene Spannungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu überwinden. Sie lehnen die Bemühungen der betrieblichen Sozialpolitik zum vornherein ab. Die anfängliche Bekämpfung der Arbeiterkommissionen durch die Gewerkschaften in der schweizerischen Industrie ist so zu erklären.

Das Problem greift tiefer: Wenn tatsächlich die Anteilnahme der Gewerkschaftsmitglieder am Verbandsleben abnimmt mit der fortschreitenden Entschärfung der Konfliktsituation zwischen den Sozialpartnern, so rührt diese Erscheinung letzten Endes an eine Existenzfrage der Gewerkschaften überhaupt. Diesen bleibt gar nichts anderes übrig, als neue Machtpositionen zu schaffen, wenn sie sich nicht selbst durch ihr eigenes Wirken zur Hebung der wirtschaftlichen und sozialen Lage der Arbeiterschaft im Endeffekt überflüssig machen wollen. Solche Schlüsselstellungen liegen im «closed shop», das heisst in der Vereinbarung eines Arbeitgebers mit einer Gewerkschaft, im betreffenden Betrieb nur Mitglieder dieser einen Gewerkschaft zu beschäftigen; wo das Kollektivvertragsrecht so weit entwickelt ist, dass auf seiten der Arbeitnehmer nur noch die Verbände als Verhandlungs- und Vertragspartner zugelassen sind, verfügen die Gewerkschaften ebenfalls über eine sehr starke Position.

In der Schweiz sind die Verhältnisse allerdings seit jeher etwas anders gelagert gewesen als etwa in den Vereinigten Staaten. In der Arbeiterbewegung ist schon früh die Bedeutung einzelner betriebssozialer Massnahmen (zum Beispiel der Werkausflüge) erkannt und gewürdigt worden¹⁵. Unmittelbar nach Abschluss des Deutsch-Französischen Kriegs kam in der Zürcher «Arbeiter-Zeitung» sogar der Gedanke des Arbeitsfriedens zur Sprache; Anlass dazu gab das Erscheinen der deutschen, von schweizerischen Kreisen lebhaft unterstützten, Arbeitgeber-Zeitschrift «Concordia»:

¹⁴ Gardner, *Human Relations in Industry*, S. 203.

¹⁵ Böhmert, *Arbeiterverhältnisse und Fabrikeinrichtungen*, Bd. 2, S. 419.

«Unsere ‚Arbeiterzeitung‘ hat alle Ursache, die Bestrebungen der Arbeitgeber aufmerksam zu verfolgen, denn wir halten den ‚Frieden zwischen Arbeitern und Unternehmern‘ für den normalen erstrebenswerthen Zustand und sind der Ansicht, dass diejenigen, welche den Krieg gegen das Kapital als Lösungswort ausgeben und die Arbeiter als eine besondere untergeordnete Klasse der bürgerlichen Gesellschaft hinstellen, nur am Ruin der gemeinsamen Wohlfahrt, wenn auch vielfach unbewusst, arbeiten¹⁶.»

Heute sind sogenannte «Minderheitsgewerkschaften», die nicht dem «Schweizerischen Gewerkschaftsbund» angehören, aber doch zusammen über einen ins Gewicht fallenden Anhang verfügen, alle aus weltanschaulichen Gründen für die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern eingestellt; sie würdigen deren soziale Leistungen in vollem Umfang. Es ist von dieser Seite der betrieblichen Sozialpolitik sogar schon eine besondere Publikation gewidmet worden¹⁷.

Der Gedanke, die betriebssozialen Probleme im Zusammenwirken der beteiligten Sozialpartner zu lösen, hat seit dem Abschluss des bereits einmal erwähnten Friedensabkommens in der Maschinen- und Metall-Industrie breiteste Anerkennung gefunden. Die Entwicklung des Gesamtarbeitsvertragsrechts steigerte die Bedeutung der vertraglichen Sozialaufwendungen im Betrieb, an deren Festlegung die Gewerkschaften massgebend beteiligt sind, ganz gewaltig.

C. Paritätische und betriebliche Sozialpolitik

Ursprünglich war die Ausgestaltung des Einzeldienstverhältnisses in der Industrie ausschliesslich Sache der beiden unmittelbar betroffenen Parteien. Mit dem Aufkommen der Gewerkschaften und der Arbeitgebervereinigungen wurde sie immer mehr zu einer Angelegenheit der Standes- bzw. Berufsorganisationen. Selbst dort, wo – wie in der schweizerischen Maschinen- und Metall-Industrie – formell die juristische Gestalt des Einzeldienstvertrags unangetastet blieb, bestehen wenigstens Richtlinien und Empfehlungen der Verbände zu einzelnen Punkten.

Zur vollen Entfaltung gelangte jedoch der Verbandseinfluss erst mit der Verbreitung der Kollektivverträge. Bei dem nach heutigem schweizerischen Recht ausser Betracht fallenden Hausvertrag (OR Art. 322, Abs. 1) blieben zwar die Verbände noch von der unmittelbaren Einflussnahme ausgeschaltet, während ihnen der Firmenvertrag wenigstens auf der einen und der Verbandsvertrag auf beiden Seiten alle Einwirkungsmöglichkeiten eröffnet.

a) *Der Gesamtarbeitsvertrag im allgemeinen:* Die weitaus wichtigste Form des Kollektivvertrags im schweizerischen Sozialrecht ist der Gesamtarbeitsvertrag. Ende des Jahres 1958 bestanden in der schweizerischen Wirtschaft insgesamt 1629 derartige Vereinbarungen zwischen den Arbeitgebern bzw. deren Verbänden und den Gewerkschaften¹⁸. Ihre ideologische Wurzel ist

¹⁶ derselbe, *Der Sozialismus und die Arbeiterfrage*, S. 90/91.

¹⁷ Beispiele betrieblicher Sozialpolitik, *Soziale Schriftenreihe des Landesverbandes freier Schweizer Arbeiter*, Nr. 25, St. Gallen/Flawil 1957.

¹⁸ *Die Volkswirtschaft*, 32. Jhrg. (1959), Nr. 4, S. 170.

der altschweizerische Gedanke der genossenschaftlichen Selbsthilfe und Selbstverantwortung. Auf dem Gebiet des Arbeitsrechts ist so eine Ordnung geschaffen worden, ohne dass sich die staatliche Gesetzgebung in Einzelheiten einzumischen gebraucht hätte. Trotz unzureichender Rechtsgrundlagen bis zum Erlass des «Bundesgesetzes über Allgemeinverbindlicherklärung von Gesamtarbeitsverträgen» vom 28. September 1956 hat sich diese Art der Regelung aufs ganze gesehen bewährt. Es ist deshalb begreiflich, dass sich die Verbände hüben und drüben mit allen zu Gebote stehenden Mitteln gegen die Aushöhlung des Instituts des Gesamtarbeitsvertrags durch Staatseingriffe zur Wehr setzen.

Die in den Gesamtarbeitsverträgen niedergelegten Bestimmungen üben einen denkbar grossen Einfluss auf die betriebliche Sozialpolitik aus. Als rechtsverbindlichen Absprachen zwischen den Verbänden der sachlich beteiligten Kreise kommt ihnen für den einzelnen Betrieb unabdingbare Wirkung zu. Im Gesamtarbeitsvertrag wird regelmässig für beide Seiten die sogenannte Einwirkungspflicht vorgesehen, das heisst die Verbandsorgane haben einzelne widerspenstige Mitglieder mit den Mitteln des internen Verbandszwangs zur Einhaltung der Vertragsbestimmungen zu veranlassen. Da, wo die vertragsschliessenden Parteien die gegenseitige Friedenspflicht vereinbart haben, dient dieses Mittel zur Erhaltung des Arbeitsfriedens in ganzen Wirtschaftszweigen.

b) *Das Friedensabkommen in der Maschinen- und Metall-Industrie:* Die berühmt gewordene «Vereinbarung in der schweizerischen Maschinen- und Metall-Industrie vom 19. Juli 1937», die als sogenanntes «Friedensabkommen» in die Geschichte eingegangen ist, war nach dem damals geltenden Recht kein Gesamtarbeitsvertrag. Ihr fehlte der normative, auf das Einzeldienstverhältnis bezogene Bestandteil. Es waren aber auch keine indirekt-schuldrechtlichen Bestimmungen vorhanden, wie sie in der Regel ebenfalls in einem Gesamtarbeitsvertrag zu finden sind.

In der Maschinen- und Metall-Industrie hat man immer bewusst darauf verzichtet, einen umfassenden Gesamtarbeitsvertrag zu erlassen; die Erfordernisse der exportorientierten Betriebe standen dem entgegen. Dafür sind im Laufe der Jahre im Anschluss an das Friedensabkommen verschiedentlich «Verabredungen» getroffen worden über Fragen, welche sonst üblicherweise in einem Gesamtarbeitsvertrag geregelt werden. Hier hat man die Form von «Empfehlungen» der Verbände an ihre Mitglieder gewählt: 1954 und 1957 über «Ferien und Feiertagsentschädigungen für Arbeiter», 1954 über die «Bezahlung von Absenzen zufolge Heirat, Geburt und Todesfällen sowie Bekleidungs- und Ausrüstungsinspektionen», 1956 über «Beiträge des Arbeitgebers an die Krankenversicherung der Arbeiter», 1957 über die «Arbeitszeit».

Durch diese Zusatzvereinbarungen ist das Friedensabkommen inhaltlich – nicht der Form nach – dem Typus des Gesamtarbeitsvertrags im Sinne der alten gesetzlichen Regelung angenähert worden. Die Lage blieb aber insofern unbefriedigend, als das Friedensabkommen, das gewissermassen die Krö-

nung der im Institut des Gesamtarbeitsvertrags zum Ausdruck gebrachten Denkart bedeutete, nicht in die ihm wesensgemässe rechtliche Kategorie eingereiht werden konnte. Dieser innere Widerspruch ist mit der Revision und Erweiterung der Bestimmungen in den Artikeln 322 und 323 des Obligationenrechts auf Ende des Jahres 1956 beseitigt worden.

Das Friedensabkommen ist bis heute der sichtbarste Beitrag, welchen das soziale Denken als unternehmungspolitische Leitlinie der Betriebe und ihrer Verbände im Zusammenwirken mit den Gewerkschaften geleistet hat zum Ausgleich sozialer Spannungen im öffentlichen Leben. Aus Anlass seines zwanzigjährigen Bestandes ist seine tiefere Bedeutung vom Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller wie folgt gewürdigt worden:

«Neu und eigenartig aber ist an ihm, dass es vom üblichen Schema des GAV abweicht; dass es bekanntlich das Problem von einer andern Seite her anpackt, indem es die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nicht in erster Linie vom Materiellen her regeln will, sondern aus einer sich auf Treu und Glauben stützenden geistigen Konzeption heraus. So führt der Weg der Entwicklung von der ersten Stufe eines beziehungslosen Zustandes zur zweiten Stufe, da starr geregelte Arbeitsbedingungen ein korrektes Verhältnis schaffen sollen, und schliesslich zu jener dritten Stufe, da man weniger auf Paragraphen als auf die Kraft einer sittlichen Idee vertraut, die auch menschliche Wärme in das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern tragen soll¹⁹.»

Als Folge des Abschlusses dieser Vereinbarung konnte schon nach wenigen Jahren eine merkliche Verstärkung der betriebssozialen Tätigkeit in den einzelnen Betrieben der Maschinen- und Metall-Industrie beobachtet werden²⁰. Eine ähnliche Entwicklung war bald auch in andern Industriezweigen festzustellen. Sie ist ohne Zweifel auf das Zusammenwirken verschiedener Faktoren zurückzuführen, vor allem auch auf das durch die Kriegszeit bedingte gegenseitige Näherrücken der Sozialpartner. Dennoch steht fest, dass das Beispiel des Friedensabkommens in der schweizerischen Maschinen- und Metall-Industrie das betriebssoziale Denken auch in andern Wirtschaftszweigen in ganz neue Bahnen gelenkt hat.

Zu Beginn des Jahres 1959 ist das bisher auf die Arbeiterschaft beschränkte Friedensabkommen ergänzt worden durch eine entsprechende Vereinbarung des Arbeitgeberverbandes schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller mit den Standesorganisationen der Angestellten, das heisst mit dem Schweizerischen Kaufmännischen Verein, dem Schweizerischen Werkmeisterverband und dem Verband schweizerischer Angestellten-Vereine der Maschinen- und Elektroindustrie. Kurz darauf ist zwischen den zuständigen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften die Verlängerung des ursprünglichen Friedensabkommens um weitere fünf Jahre vereinbart worden.

¹⁹ Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller, 52. Jahresbericht des Vorstandes und des Ausschusses an die Mitglieder für 1957, Zürich 1958, S. 63/64.

²⁰ Betrachtungen und Gedanken, Ansprache von Dr. E. Dübi (1942).

III. Die Einflussnahme der öffentlichen Gemeinwesen auf die betriebliche Sozialpolitik

In den vorausgegangenen Abschnitten ist wiederholt auf einzelne Aspekte der staatlichen Sozialpolitik hingewiesen worden, die für die betriebliche von Bedeutung sind. Hier werden deshalb in erster Linie die Einflüsse, die aus andern Bereichen der hoheitlichen und der nicht-hoheitlichen Staatstätigkeit auf die betriebliche Sozialpolitik ausgehen, zur Sprache gebracht werden.

Der Staat fördert mit fiskalpolitischen Massnahmen die betriebssozialen Bestrebungen. Er hat das in der Schweiz schon seit dem Ersten Weltkrieg getan. Als besonders wirksam erwies sich aber diese Art der Förderung während des Zweiten Weltkriegs. Die weitgehende Steuerbefreiung für Zuwendungen an rechtlich verselbständigte Sozialinstitutionen zugunsten der Arbeitnehmer wirkte ausserordentlich belebend auf die betriebliche Sozialpolitik. In der Zeitspanne der Jahre 1938–1949 wurden in der Schweiz nach WIRZ rund 5500 neue Stiftungen gegründet, 849 davon allein im Jahre 1942 und 854 im Jahre 1943. Ungefähr vier Fünftel von ihnen dürften Personalwohlfahrtseinrichtungen gewesen sein. Davon hatten jedoch rund ein Drittel als rechtlich unselbständige Sozialeinrichtungen schon vorher bestanden; ihre Überführung in Stiftungen war durch die Revision des Obligationenrechts im Jahre 1937 nötig geworden, dessen neue Bestimmungen die rechtliche Verselbständigung der Personalwohlfahrtseinrichtungen binnen zehn Jahren verlangten²¹.

Die öffentliche Hand ist von jeher bemüht gewesen, ein sozial fortschrittlicher Arbeitgeber zu sein. Mit ihren Sozialleistungen sicherte sie sich namentlich in früheren Zeiten eine stets rege Nachfrage nach «Staatsstellen». Heute, da die Privatwirtschaft im allgemeinen ebensolche Sozialleistungen und darüberhinaus in vielen Fällen einen wesentlich höheren Lohn- bzw. Gehaltsplafond aufweist, sind die Verhältnisse etwas andere. Immerhin ist nicht daran zu zweifeln, dass die öffentliche Hand zuzeiten auf diesem Wege einen gewissen, wenn auch nur mittelbaren Einfluss auf die betriebliche Sozialpolitik in der Privatwirtschaft ausgeübt hat.

Heute steht ihr dafür in der Submissionspolitik ein bedeutend wirksames Mittel zur Verfügung²². Es gelangt zwar nicht in erster Linie in den klassischen Industriezweigen zur Anwendung, sondern vor allem in der Bauwirtschaft und deren Hilfszweigen, namentlich auch im Autotransportgewerbe. Wenn die öffentliche Hand ihre Aufträge nur an solche Betriebe vergibt, die dem Gesamtarbeitsvertrag ihrer Branche angeschlossen sind oder sonstwie Gewähr bieten für angemessene soziale Bedingungen ihrer Mitarbeiter, so stellt das angesichts des heutigen Umfangs der öffentlichen Auf-

²¹ Wirz, Die Personal-Wohlfahrtseinrichtungen der schweizerischen Privatwirtschaft, S. 18–20 und 106/107.

²² Vgl. dazu Keller Th., Vom Sinnwandel der Submission, S. 155–171. – Salin/Burckhardt, Submissionswesen.

träge in bestimmten Wirtschaftssektoren eine Möglichkeit zu starker Einflussnahme dar. Wo die klassische Submissionspraxis von der öffentlichen Hand wieder verlassen wird zugunsten von Pauschalvergaben an sogenannte Generalunternehmer, wird diese Einwirkungsmöglichkeit auf die betriebliche Sozialpolitik in der Privatwirtschaft schwieriger zu handhaben.

Fassen wir das früher und das an dieser Stelle Gesagte zusammen, so darf festgestellt werden, dass der betrieblichen Sozialpolitik vom Standpunkt der staatlichen aus eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zukommt, sei es dass sie in ihrem Bereich sozialpolitische Aufgaben in Angriff nimmt, zu deren Lösung die Voraussetzungen auf dem umfassenden staatlichen Tätigkeitsgebiet noch nicht gegeben sind, sei es dass sie ergänzend zur staatlichen Sozialpolitik wirkt oder von dieser zum Vollzug bestimmter genereller Anordnungen herangezogen wird. Auf alle Fälle aber ist sie von so grosser sozialpolitischer Wichtigkeit, dass sich die öffentlichen Gemeinwesen bemühen, mit den Mitteln ihrer eigenen Sozialpolitik oder auf andere Weise ihren Einfluss geltend zu machen.

IV. Die Bedeutung der öffentlichen Meinung für die betriebliche Sozialpolitik

Die öffentliche Meinung ist im sozialpolitischen Bereich nicht erst in jüngster Zeit zu einem bestimmenden Faktor geworden. Sie steht schon am Anfang der Entwicklung an einem wichtigen Platz; sind es doch vielfach weder die Arbeitgeber noch die Arbeitnehmer gewesen, die – vorerst vom Staat – die Behebung der sozialen Misstände verlangt haben, sondern Intellektuelle, Ärzte, Pfarrer, Schriftsteller. Diese Kreise mobilisierten die öffentliche Meinung, indem sie der Öffentlichkeit die Unhaltbarkeit der damaligen Lage vor Augen führten.

Auf dem Gebiete der betrieblichen Sozialpolitik spielt die öffentliche Meinung heute in anderer Weise eine gewisse Rolle. Bei Firmenjubiläen zeigt sich das deutlich. Oft werden betriebliche Sozialeinrichtungen, die von den Gründern oder späteren markanten und sozialpolitisch interessierten Unternehmerpersönlichkeiten ins Leben gerufen worden sind, im Zeichen eines solchen Anlasses neu belebt und vertieft. Damit wird die betriebssoziale Tradition gegenüber der Umwelt unterstrichen und unter Beweis gestellt. In Zeiten des chronischen Mangels an Arbeitskräften mögen nicht zuletzt wohlbegründete personalpolitische Überlegungen Anlass zu einem solchen Vorgehen geben.

Aus ungünstigen Ansichten, die über einen Industriezweig in der Öffentlichkeit zirkulieren, können den einzelnen Betrieben erhebliche Schwierigkeiten erwachsen. Die Textilindustrie des Zürcher Oberlandes beispielsweise ist von den ersten Zeiten der industriellen Entwicklung her im Volksbewusstsein mit dem Odium behaftet, ein unsozialer Arbeitgeber zu sein. Es zeigte sich, dass eine bestimmte Darstellung der früheren Verhältnisse in dieser Industrie, wie sie sich im zürcherischen Lesebuch für die fünfte

Primarklasse findet, dieses Andenken wachhält und zugleich das Miss-
trauen gegenüber den heutigen Zuständen schürt. Für einzelne Betriebe
haben sich daraus bisweilen ins Gewicht fallende Erschwerungen bei der
Rekrutierung von einheimischen Arbeitskräften ergeben, besonders in
jenen Zeiten, da der Arbeitsmarkt sowieso schon allgemein stark angespannt
war. Aus diesem Grund sah sich der zuständige Verband im Jahre 1956 ver-
anlasst, bei der Erziehungsdirektion des Kantons Zürich vorstellig zu wer-
den und zu verlangen, dass bei einer Neubearbeitung des Lehrmittels den
heutigen, grundlegend anderen Verhältnissen in dieser Industrie in geeig-
neter Weise Rechnung getragen werde²³.

Es mag unternehmungspolitisch zweckmässig erscheinen, eine betriebs-
soziale Tradition zu schaffen und am Leben zu erhalten – vom Standpunkt
der «public relations» aus mag sich das geradezu aufdrängen. Der einmal
eingeschlagene Kurs kann aber ungestraft nicht wieder aufgegeben werden.
Der Betrieb wird gleichsam zum Gefangenen seiner eigenen Tradition, und
zwar je mehr er diese pflegt, desto stärker.

²³ Arbeitgeberverband Zürcher Oberland und rechtses Seeufer, Jahresbericht 1956, Zollikon
1957, S. 10.

Methodische Probleme der betrieblichen Sozialpolitik

9. Kapitel

Beispiele aus der schweizerischen Industriegeschichte

I. Zweck und Problematik der historischen Betrachtung

Der historische Teil dieser Abhandlung ist absichtlich knapp gehalten. Einmal sollen grundsätzlich bloss die schweizerischen Verhältnisse in Betracht gezogen werden. Im weiteren handelt es sich nicht darum, eine lückenlose Geschichte der betriebssozialen Massnahmen in der schweizerischen Industrie zu schreiben; vielmehr sollen bloss ein paar besonders markante Züge verschiedener Entwicklungsstufen anhand konkreter Beispiele herausgearbeitet werden. Die Aufgabe, die sozialen Taten des schweizerischen Privatkapitals zu beschreiben, ist bereits von ERMATINGER in «Kapital und Ethos» gelöst worden¹.

Von der grundsätzlichen Einstellung der Unternehmer früherer Zeiten zur betrieblichen Sozialpolitik als einem Problem von allgemeiner Tragweite ist verhältnismässig wenig bekannt. Wer sich eingehend mit dieser Frage befasst, dem muss – wie schon im Jahre 1895 dem ersten eidgenössischen Fabrikinspektor, FRIDOLIN SCHULER – auffallen, dass «eine grosse Zahl von Wohlfahrtseinrichtungen besteht, ohne dass irgend jemand ausser den Nächstbeteiligten Kenntnis davon hat»². Darum ist die Frage nach den Motiven, die zu ihrer Verwirklichung Anlass gaben, besonders heikel. Mehr, als im einen oder andern Fall anzudeuten zu versuchen, was für Überlegungen wohl begleitend gewesen sein dürften, wäre vermessen. Dennoch ist es nicht ohne Reiz, diesen Beweggründen nachzuspüren, weil auf diese Weise doch ein paar für die schweizerische Entwicklung des betriebssozialen Denkens besonders charakteristische Zusammenhänge aufgedeckt werden können³.

¹ Ermatinger, Kapital und Ethos, Erlenbach-Zürich 1936.

² ebendort, S. 53/54.

³ Weitere Einzelheiten zu den folgenden Ausführungen in der Aufsatzreihe des Verfassers, Sozialpolitische Bestrebungen schweizerischer Arbeitgeber im 19. Jahrhundert in «Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung», Zürich, 54. Jhrg. (1959), Nr. 2/4/5, S. 23 ff.

II. Das Wirken der Gemeinnützigen Gesellschaft Basel

Ein erstes Mal ist die Frage nach den Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der Industrie in ihrer ganzen Breite in Basel aufge-
rollt worden, und zwar im Schoss der dortigen Gemeinnützigen Gesellschaft, die sich mit ihrer vollen malerischen Bezeichnung «Die Gesellschaft zur Beförderung und Aufmunterung des Guten und Gemeinnützigen in Basel» nannte. Im März des Jahres 1837, anlässlich der «Jubelfeier» ihres sechzig-jährigen Bestehens, wurde in ihrem Kreise das Problem der «Veredlung der Vergnügungen der arbeitenden Klassen» behandelt. Im Mai des Jahres 1839 schrieb die Gesellschaft zum Thema «Auf welche Weise liesse sich auf die Veredlung der Vergnügungen der arbeitenden Klassen hinwirken?» eine Preisfrage aus, auf die bis Ende Februar 1840 acht Antworten eingingen. Die fünfgliedrige, von der Gesellschaft mit der Prüfung betraute Kommission (Ratsherr Felix Sarasin, Präsident, Professor Wilhelm Wackernagel, Adolf Christ, Candidat Heinrich Frey, Candidat Oser, letzterer später ersetzt durch Wilhelm Schmiedlin) erstattete im Mai des gleichen Jahres dem Plenum Bericht und Antrag über die Verteilung der ausgesetzten Preissumme von 440 Schweizer Franken.

Es ist möglich, dass das Interesse an der grundsätzlichen und umfassenden Abklärung der sozialen Lage der Arbeiter im alten Basel hervorgerufen wurde durch die wiederholten Vorstösse der dortigen Pfarrerschaft gegen die Kinderarbeit, von denen HAUSER berichtet^{3*}. Aus den Untersuchungen der Baslerischen Gemeinnützigen Gesellschaft ersehen wir folgende beiden, für uns wichtigen Einzelheiten: Aus welchen Erwägungen man damals glaubte, den Unternehmern bestimmte betriebssoziale Vorkehrungen für ihre Mitarbeiter zumuten zu dürfen, und aus welchen Überlegungen heraus die Arbeitgeber selbst derartige Massnahmen ins Auge fassten. Bis dahin hatte man sich doch meistens nur Gedanken darüber gemacht, wie der Staat kraft Gesetzes die sozialen Auswüchse der Industrialisierung am wirkungs-
vollsten bekämpfe.

Aus den eingereichten Preisschriften lässt sich allerdings in dieser Hinsicht nur wenig entnehmen; sie befassen sich noch mehr mit dem alten Handwerk als mit der aufblühenden Industrie. Ja, der (ungenannt gebliebene) Verfasser der einen der beiden im Auszug veröffentlichten Arbeiten hält sogar die Wiedereinführung der alten Ordnung für das Beste: «In den Zünften und Korporationen, die aus der Ständigkeit hervorgegangen sind, liegt das trefflichste Mittel zu einer heilsamen Einwirkung der Höheren auf die Niederen. ... Verbesserungen überhaupt und also auch die Veredlung der Vergnügungen bei den Handwerksgenossen sollten vorzüglich auf diesem Wege versucht werden⁴.»

^{3*} Hauser, Zur Geschichte der Kinderarbeit in der Schweiz, und Die Sozialpolitik der protestantischen Kirche in der Frühzeit der Industrialisierung.

⁴ Baslerische Gemeinnützige Gesellschaft: Über die Veredlung der Vergnügungen der arbeitenden Klassen, S. 110.

Professor PETER SCHEITLIN aus St. Gallen, der die andere prämierte Arbeit eingeliefert hatte, äusserte dagegen einen Gedanken, der gut dreissig Jahre später in der Ostschweiz von einem Industriellen aufgegriffen und verwirklicht werden sollte:

«Ein Volksblatt müsste Viel leisten, ein Volksblatt für die Arbeiterklassen grosse Kraft beweisen. Dem Wort ist Alles unterthan, und in die Länge kann und soll ihm nichts widerstehen. Das Blatt wäre gratis zu geben, und botenmässig überall hin zu tragen. Das Blatt richtete sein Augenmerk hauptsächlich auf die Arbeiter und Vergnügungen des Volks. Nur muss es im Volkston geschrieben sein – fasslich und immer heiter, mit praktischem Geiste und Achtung vor dem Volke. Auf die Handwerker und Fabrikarbeiter wäre damit am ehesten einzuwirken. Bilder dürfen nicht fehlen. Dann, sonst nicht, bewahrt das Volk das Blatt auf. Mit Hülfe solcher können auch die Kinder ins Lesen des Blattes gezogen werden⁵.»

Denkt man daran, dass der Betrieb der Herausgeber zu sein hätte, so haben wir in der Tat den Gedanken der heute weit verbreiteten Werkzeitungen vor uns!

Die Baslerische Gemeinnützige Gesellschaft gab sich mit den eingereichten Antworten nicht zufrieden. Sie veranlasste im Jahre 1841 die Bereitstellung von Tatsachenmaterial zur Beantwortung des folgenden Fragenkomplexes:

«Sind in unserem Vaterlande zwischen Fabrikherren und ihren Arbeitern neben den blossen Vertragsverhältnissen noch besondere freundschaftliche und vorsorgliche Einrichtungen vorhanden? was für? und was wäre in dieser Hinsicht weiter zu thun möglich?⁶»

Die von der Gesellschaft mit dieser Aufgabe Betrauten legten sich für ihre Umfragen bei den verschiedenen in Betracht fallenden Industriezweigen auf ein bestimmtes Schema fest, das die folgenden Punkte des Arbeitsverhältnisses betraf: «Vertragsverhältnisse und Übung», «Freundschaftliches Verhältnis», «Statistisches, Ökonomisches», «Hervorgetretene Übelstände», «Vorschläge». «Freundschaftliches Verhältnis» ist jene Frage, welche diese Untersuchung über andere der gleichen Zeit hinaushebt, über alle diejenigen nämlich, welche sich einfach mit der Feststellung und Aufzählung von bekannten oder doch leicht erkennbaren Übelständen begnügen.

Aus den Beobachtungen in den untersuchten Industriezweigen (Bandfabrikation, Seidenweberei, Florettseide-Spinnerei, Baumwollspinnerei, Tabakwarenfabrikation, Papierindustrie) geht hervor, dass besonders in jenen Betrieben, die aus dem alten Handwerk hervorgegangen waren, die persönlichen Beziehungen im allgemeinen noch durchaus patriarchalische waren:

⁵ ebendort, S. 61.

⁶ Gutachten der von der Baslerischen Abtheilung der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft aufgestellten Kommission über die Frage betreffend die Fabrikarbeiter-Verhältnisse, Basel 1843, S. 5.– Hunziker/Wachter, Geschichte der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft, 1810–1910. Die von der Baslerischen Gemeinnützigen Gesellschaft aufgegriffene Frage war in dieser Form als Traktandum der Jahresversammlung 1841 der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft in Basel vorgesehen gewesen; doch waren dazu keine Berichte der Kantonssektionen eingereicht worden (S. 97).

Sie wurde daher in diesem Kreise ausführlich erst auf der Jahresversammlung 1843 in Glarus behandelt, allerdings in etwas veränderter Form und ohne den ausgesprochen betriebssozialen Akzent (S. 98).

«Die Fabrikherren durchgehends mit den Familienverhältnissen dieser Arbeiter bekannt und durch sich selbst oder ihre Angestellten in täglicher Berührung mit ihnen, kommen öfters in den Fall, sich durch Rath, kleine Dienstleistungen, Vorschüsse für dringliche Bedürfnisse, Arbeitsdispensen für häusliche Verrichtungen u. dgl. behülflich zu erweisen. In den meisten Fabriken besteht die Übung, am Neujahr je nach den geleisteten Diensten Zulagen zu reichen, wobei oft auch der Arbeiter in persönlicher Besprechung mit dem Fabrikherrn Worte der Aufmunterung oder der Ermahnung vernimmt. Bei einigen Fabriken scheinen selbst Hochzeitsgeschenke gebräuchlich zu seyn. Es ist im Ganzen diese Gattung von Arbeitern eines vertraulichern Verhältnisses, mehr wie guter Dienstboten zu wohlmeinenden Herrschaften, theilhaftig und verdankt dasselbe den meist langjährigen Diensten und hinwieder als Rückwirkung hievon dem meist anhänglichen und auch haushälterischen Sinn, der durch ihre ganze Stellung hervorgerufen, bewacht und gefördert wird⁷.»

Hier ist von der Bandfabrikation die Rede; mit den Heimarbeitern, die in dieser Industrie das Weben besorgten, bestand naturgemäss ein loserer Kontakt. Am lockersten allerdings scheinen die Beziehungen in den damals neu aufkommenden Bandfabriken gewesen zu sein, obschon sich dort der ganze Fabrikationsvorgang, also auch das Weben, industriell, das heisst in einer eigentlichen Fabrik, abspielte. Die noch verhältnismässig kurze Zeit ihres Bestehens, die gegenüber dem andern Betriebstyp viel grössere Beschäftigungszahl am Brennpunkt der Produktion und der häufigere Stellenwechsel erschwerten offensichtlich die persönliche Fühlungnahme.

Besonderer Erwähnung wert sind die Beobachtungen in der Baumwoll- und in der Tabakindustrie. Von der ersteren wird berichtet: «Es wird im Ganzen getrachtet, sich auf einen so freundschaftlichen Fuss mit den Arbeitern zu stellen als möglich, strengste Gerechtigkeit und Rechtlichkeit gegen alle gilt als erster Grundsatz, der auch insbesondere die Aufseher leiten soll. Jeder Arbeiter, der irgend zu klagen hat, wird von der Direktion sogleich angehört und die Sache untersucht⁸.»

Mit dem Kampf gegen die Willkür im Betrieb ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der betrieblichen Sozialpolitik geschaffen. Das Überspringen aller Zwischenstufen des Dienstwegs im Beschwerdeverfahren stellt einen bemerkenswert konsequenten Schritt dar in der Verwirklichung des Bestrebens, den Mitarbeitern in allen Fällen Gerechtigkeit widerfahren zu lassen. Die Persönlichkeit des Mitarbeiters wird hier offenbar hoch eingeschätzt. In der Tabakwarenfabrikation geht man hierin einen Schritt weiter; die Persönlichkeit des Mitarbeiters soll aktiviert werden: «Freundschaftliches Verhältnis: Ein solches entsteht gewisserweise durch das Bestreben, den Fleiss der Arbeiter vermittelt Wohlmeinenheit und Weckung des Ehrgefühls zu heben und zugleich unter ihnen selbst eine Art gegenseitiger Aufsicht hervorzurufen⁹.»

Zusammenfassend gelangt die Kommission der Baslerischen Gemeinnützigen Gesellschaft zu folgenden Schlüssen:

«Aus dieser Übersicht lässt sich folgern, und sonstige örtliche Beobachtung wird es auch zweifelsohne bestätigen, dass neben Vertragsverhältnissen oder Übungen, die im Ganzen nicht

⁷ ebendort, S. 9/10.

⁸ ebendort, S. 39.

⁹ ebendort, S. 44.

ungünstig für die Arbeiter zu nennen sind, durch alle Zweige unserer Fabrikindustrie hindurch bei den Fabrikherren viele Geneigtheit besteht, mit dem ordentlichen und fleissigen Arbeiter in eine nähere und freundschaftlichere als die blosser Verbindung des Arbeitsverkehrs zu treten; auch dass eine solche fast durchweg in soweit sich vorfindet, als es nach den Umständen möglich und vom Arbeiter gesucht zu seyn scheint. Hiezu mag die langsamere und nach Beispiel und Übungen länger her bestehender Fabrikverhältnisse sich gebildete Entwicklung unserer industriellen Thätigkeit vieles beigetragen haben¹⁰. »

Solche Äusserungen sind mit den nötigen Vorbehalten aufzunehmen. Das Problem der Kinderarbeit beispielsweise war – jedenfalls nach heutigen Begriffen – auch in der Industrie des alten Basel noch nicht gelöst. Unter den Tabakarbeitern finden wir Kinder beiderlei Geschlechts vom zehnten Lebensjahre, in der Baumwollspinnerei vom zurückgelegten elften Jahre an. Auch in andern Zweigen der Textilindustrie und ebenfalls in der Papierfabrikation ist die Kinderarbeit noch verbreitet. In der heimindustriellen Bandweberei werden die Kinder vom sechsten oder siebenten Altersjahr an zu Hilfsarbeiten herangezogen, oft fünf bis sechs Stunden täglich vor und nach der Schule. Schon Mädchen unter zehn Jahren werden von ihren Eltern zum Weben angehalten¹¹.

In den Fabrikbetrieben liegen die Verhältnisse insofern günstiger als in der Heimindustrie, als den Kindern im allgemeinen anstandslos die nötige Zeit zum Besuch der Repetierschulen eingeräumt wird. Eine Baumwollspinnerei ist sogar dafür besorgt (im Jahre 1843!), dass die Arbeiterkinder bis zum fünften oder sechsten Jahr eine unentgeltliche Kleinkinderschule besuchen können. Ausserdem wirkt sie auf die Eltern ein, ihre Kinder nicht allzu früh aus der Schule zu nehmen und in die Fabrik zu schicken. «Die Wahrnehmung ist erfreulich, dass nunmehr nach anfänglicher anderer Ansicht, die Eltern selber selten mehr einen frühern Fabrikeintritt für die Kinder wünschen, ja manche sie freiwillig bis über das elfte Jahr in der Schule lassen¹². »

Den Bestrebungen zur Verbesserung der sozialen Verhältnisse in der Industrie wurde mitunter von seiten der Fabrikanten entgegengehalten, die Konkurrenzbedingungen liessen ein einseitiges Vorgehen nicht zu. Deshalb unternahm DANIEL LEGRAND in den vierziger und fünfziger Jahren in den verschiedenen Industriestaaten wiederholt Vorstösse für eine einheitliche Regelung der Arbeitsbedingungen in den Fabriken auf internationaler Ebene¹³. LeGrand war selbst Industrieller in Fouday im Steintal. Sein Vater, Johann Lucas LeGrand, hatte, bevor er mit seiner Familie in die Vogesen zog, im alten Basel wichtige politische Ämter bekleidet und war im Jahre 1798 zum provisorischen Präsidenten des helvetischen Direktoriums gewählt worden.

¹⁰ ebendort, S. 51/52.

¹¹ ebendort, «Statistisches, Ökonomisches», S. 13–47.

¹² ebendort, S. 41.

¹³ LeGrand D., *Très-humble requête d'un industriel*; – derselbe, *Appel respectueux adressé aux gouvernements*; – derselbe, *Appel respectueux adressé aux gouvernements des pays industriels*.

LeGrands Entwurf zu einem internationalen Gesetz über die Industriearbeit sah namentlich folgende Punkte vor:

1. Beschränkung der täglichen Arbeitszeit auf zwölf Stunden, die in die Zeit zwischen 0500 und 2100 Uhr fallen sollen;
2. Knaben unter zehn und Mädchen unter zwölf Jahren dürfen in der Industrie nicht beschäftigt werden; die Arbeitszeit der Kinder soll bis zum dreizehnten Jahr höchstens acht Stunden im Tag betragen; sie müssen sich über genügende Schulbildung ausweisen;
3. Verbot der Nacht- und Sonntagsarbeit für Männer unter achtzehn Jahren und für Frauen.

III. Victor Böhmert und die Zeitschrift «Concordia»

Rund dreissig Jahre nach den Enqueten der Basler Gemeinnützigen Gesellschaft haben die Bemühungen von Prof. VICTOR BÖHMERT das betriebssoziale Denken der schweizerischen Unternehmer befruchtet. Böhmert war in den Jahren 1866–1875 Dozent für Volkswirtschaftslehre am Eidgenössischen Polytechnikum und an der Universität Zürich. Die Arbeit an den sozialpolitischen Problemen seiner Zeit war ihm innerstes Anliegen; er war der Auffassung: «Für die Unternehmer ist die Arbeiterfrage vorzugsweise eine Gewissensfrage... Die Ausbildung der Fabrikanten war bisher vorwiegend eine technische, den Stoffen und toten Triebkräften der Natur zugewendete, während man die lebendigen Arbeitskräfte und die wirtschaftliche Ausbildung d. i. die Erforschung der im Wesen des Menschen begründeten Gesetze des Verkehrslebens meist vernachlässigt hat¹⁴.»

Es war ein Verdienst Böhmerts, die schweizerischen Unternehmer zum Nachdenken über die sozialen Verhältnisse in ihren Betrieben veranlasst zu haben. In verschiedenen kleineren Schriften setzte sich damals beispielsweise der Fabrikant J. C. BRUNNER mit den Möglichkeiten zur Behebung der sozialen Missstände auseinander; seine Ansicht ist die folgende:

«Es ist gewiss richtig, dass der Arbeiter sein eigen Loos verbessern kann, wenn er will und es gibt, ja wohl, auch viele solche, die das thun und wenn's alle thäten, so wäre die Arbeiterfrage gar nicht entstanden. – Was aber dann und da, wo er nicht will? Dieser mangelnde Wille, die mangelnde Kraft und Einsicht sind ja gerade das Hauptübel, das wir heben sollen und wollen. Wenn uns Jemand sagt: Die Hebung des Arbeiterstandes müsse von ihm selbst ausgehen, so heisst das gerade so viel, als wenn er sagt: Die Kindererziehung müsse von den Kindern ausgehen, oder die Flusscorrection vom Flusse aus... Von dieser Selbsthülfe kann nur im Verein, mit Hülfe und Belehrung von aussen und oben etwas verlangt und erwartet werden¹⁵.»

Das sozialpolitische Interesse der schweizerischen Unternehmer zeigte sich auch bei andern Gelegenheiten. Auf den 28. Januar 1870 war vom «Centralausschuss für innere Mission» eine Arbeitgeberkonferenz nach Berlin

¹⁴ Böhmert, Der Sozialismus und die Arbeiterfrage, S. 85.

¹⁵ Brunner J. C., Die Licht- und Schattenseiten der Industrie, S. 66.

einberufen worden; aus der Schweiz nahmen Ratsherr KARL SARASIN aus Basel und JAKOB STEIGER-MEYER aus Herisau daran teil. Kaum ein halbes Jahr später hatte sich ein bedeutend grösserer Kreis zu einer neuen Tagung eingefunden. Am 14. und 15. Juni, also kurz vor dem Ausbruch des Deutsch-Französischen Kriegs, waren in Bonn 91 Industrielle aus Deutschland, der Schweiz und dem Elsass zusammengetreten, um sich über ein gemeinsames Vorgehen in der Arbeiterfrage zu verständigen. Sarasin hielt das erste Hauptreferat über die Notwendigkeit des Baus von Arbeiterwohnungen.

Das Ziel der Konferenz von Bonn war die Gründung einer sogenannten freien Wandersammlung, deren Tätigkeit die folgenden Gedanken zugrunde liegen sollten:

«1) dass in der Arbeiterfrage an die gesamte heutige Gesellschaft, insbesondere der besitzenden und gebildeten Klassen eine Aufgabe gestellt ist, deren Lösung nicht nur das eigene Interesse, sondern eben so sehr und in erster Linie durch Pflicht und Gewissen geboten wird; 2) dass die Lösung nicht allein durch materielle, vielmehr nur mit Hilfe moralischer Kräfte und Mittel herbeizuführen ist; 3) dass es zur Erreichung des Zieles wie in allen grossen Angelegenheiten, so auch in dieser, einer Vereinigung der Kräfte, und eines Arbeitens auf gemeinsamen Grundlagen und nach gemeinsamen Richtpunkten hin bedarf¹⁶.»

Nach dem Abschluss des Krieges nahmen diese Bestrebungen festere Formen an. Im Oktober 1871 erschien in Berlin die erste Ausgabe der Zeitschrift «Concordia»; ein Drittel ihrer rund neunhundert Abonnenten waren Schweizer Industrielle. Im dreizehnköpfigen Ausschuss der Bonner Konferenz, dessen Vorsitz Prof. E. Nasse (Bonn) führte, war die Schweiz durch folgende vier Mitglieder vertreten: Ratsherr Karl Sarasin (Basel), A. Guyer-Zeller (Neuthal ZH), Oberst E. v. Gonzenbach (St. Gallen) und T. Rittmeyer-Ziegler (St. Gallen). Dem schweizerischen Filialausschuss unter dem Vorsitz von Sarasin gehörten ausser den Obgenannten an: F. Bally (Schönenwerd), J. C. Brunner (Niederlenz), H. Dupasquier (Cortailod), Ratsherr C. Jenny (Ziegelbrücke), H. Rieter-Fenner (Winterthur), Oberstlt. Siber-Gysi (Zürich), Ad. Bühler (Winterthur), Prof. V. Böhmert (Zürich), Oberst Burnand (Moudon), Karcher, secrétaire de la chambre de commerce (Genf). Kurze Zeit später werden ausserdem genannt: D. Heusler-Christ (Basel), Weber, «z. Schleife» (Winterthur), Nationalrat Widmer-Hüni (Horgen)¹⁷.

Die schweizerischen Kreise der Bonner Bewegung scheinen sich schon bald nahe an die «Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft» angelehnt zu haben, obschon Böhmert wiederholt eindringlich für die Bildung eines selbständigen schweizerischen Nationalverbandes eingetreten ist.

Bereits zwei Jahre vor der Durchführung der Bonner Konferenz hatte der Herisauer Stickereifabrikant Steiger neue Wege beschritten, um seinen Arbeitern besseren Lesestoff zu verschaffen. Er begann mit der Herausgabe der Monatsschrift «Der Illustrierte Hausfreund». Als Vorbild diente ihm der «British Workman». Die Zeitschrift erschien in Grossformat (42 × 32 cm),

¹⁶ Böhmert, *Der Sozialismus und die Arbeiterfrage*, S. 89.

¹⁷ *Concordia*, Zeitschrift für die Arbeiterfrage, Berlin, 1. Jhrg. (1871), Nr. 2, S. 28, und Extrabeilage zu Nr. 4, S. 1.

die Umschlagseiten mit ganzseitigen Bildern, welche zuerst in London hergestellt werden mussten. Während mehr als dreissig Jahren wurde das Blatt von der Gattin des Fabrikanten redigiert. Es erreichte schliesslich eine Auflage von 15 000 Exemplaren. Um die Jahrhundertwende ging die Schriftleitung an einen Schwiegersohn der ursprünglichen Herausgeber über; «Der Illustrierte Hausfreund» erschien von da an bis Ende des Jahres 1947 als monatliche Beilage des «Appenzeller Sonntagsblatts»¹⁸.

Schliesslich ist an das Wirken J. J. BOURCARTS zu erinnern, der, vor seiner Tätigkeit in Zürich als Ingenieur der Firma Escher Wyss und als Privatdozent an der Eidgenössischen Technischen Hochschule, in Guébwiller im Elsass die Leitung einer Spinnerei und Weberei innehatte. Einige Kerngedanken aus seinen Schriften sollen seine Haltung in den betriebssozialen Fragen beleuchten:

Eine Voraussetzung für die Vermeidung von Streiks und für die Verbesserung der sozialen Zustände ganz allgemein ist eine Haltung, die den Arbeitnehmer nicht mehr als eine ausnützbare Sache, sondern als Mitarbeiter betrachtet. Aber die richtige Erkenntnis des Rechts, besser gesagt, des moralischen Werts des Eigentums fehlt dem Arbeiter noch. Es ist eine schrittweise Erziehung zu dem hin nötig, was er eines Tages als sein gutes Recht wird geltend machen können.

Der Arbeiter ist nicht einfach ein Werkzeug; er ist ein Wesen, das denkt und glücklich sein möchte. Einen guten Lohn zu erhalten, bedeutet ihm nicht alles; denn wenn sich seine materielle Wohlfahrt schneller hebt als seine Intelligenz und seine religiösen Gefühle, so ist er dem Verderben preisgegeben und wird bald verlieren, was er an Schönerm und Edlem in sich trägt.

Der Arbeiter hat, genau wie jeder andere Mensch, das Bedürfnis, einen moralischen, einen geistigen und einen materiellen Wert zu verkörpern, und zwar sowohl in seinen eigenen Augen wie in denen von seinesgleichen. Wenn der eine oder andere davon zu kurz kommen sollte, so wird der Arbeiter instinktiv zur Auflehnung getrieben; er wird demjenigen anhängen, der ihm die Möglichkeit bietet, alle drei zu erlangen. Was es braucht, um den Arbeiter glücklich zu machen, das ist, ihn in den Genuss von Bildung, Eigentum und Ansehen kommen zu lassen¹⁹.

«Die Geschicklichkeit, mit welcher ein Meister die Disziplin hält, hängt von seiner Gerechtigkeit gegen die Arbeiter ab. Wenn ein Meister immer gerecht ist und die Disziplin selbst hält, so wird es ihm ein Leichtes sein, selbst sehr ungebildeten Arbeitern die Disziplin angenehm zu machen. Man kann ziemlich richtig sagen, dass ein Meister, der die Disziplin nicht halten kann, gewöhnlich nicht gerecht ist und gerne seine eigenen Fehler versteckt»²⁰.

Bourcart propagierte unter den Schweizer Industriellen im Schosse der Zürcher statistisch-volkswirtschaftlichen Gesellschaft im Dezember 1871 die Idee des sogenannten Assecuranzlohnes, die von Richard Cobden konzipiert worden war, dem bekannten Schöpfer des englisch-französischen Handelsvertrags vom Jahre 1860. Der Assecuranzlohn ist ein Lohnbestandteil, welcher in Form eines Zusatzes zum festen Tag- oder Stücklohn ausgerichtet wird, und zwar nicht an die einzelnen Mitarbeiter, sondern an einen gemeinsamen Fonds. Aus diesem wären dann alle Beiträge an die Arbeitnehmer für Kranken-, Invaliden- und Altersunterstützungen, für Teuerungszulagen, Arbeitslosenhilfen und Entschädigungen bei Arbeits- und Verdienstausfällen zufolge Geburt, Heirat oder Todesfall in den Familien usw.

¹⁸ Gedenkblätter an Jakob Steiger-Meyer, sa der Appenzell. Jahrbücher, S. 44.

¹⁹ Bourcart J. J., De la participation des ouvriers, S. 6/7.

²⁰ derselbe, Grundsätze der Industrie-Verwaltung, S. 95.

auszurichten. Ein Versuch mit diesem System wurde von der Nordostbahngesellschaft unternommen, jedoch bald wieder aufgegeben²¹.

Nicht überall ist der Anstoss zu betriebssozialen Massnahmen von den Unternehmern ausgegangen. Aus der Geschichte der «Schweizerischen Industriegesellschaft Neuhausen am Rheinfall» berichtet THEO KELLER folgendes Beispiel:

«Unabhängig von der Unternehmungsleitung ist aus dem Kreise der Arbeiter schon im Jahre 1858 ein Bildungsverein gegründet worden... Vorgesehen wurde die Schaffung einer Bibliothek und die Einrichtung eines Lese- und Unterhaltungsraumes. Jeden Monat sollte eine Versammlung stattfinden, an welcher Vorträge gehalten und ‚Gesänge und Deklamationen‘ vorgetragen werden sollten.»

Obschon dieser Bildungsverein offenbar nicht lange bestanden hat, scheint er den Anstoss gegeben zu haben für weitere, teils von der Belegschaft, teils vom Betrieb ausgehende Bestrebungen zur Weiterbildung und zur Pflege der Geselligkeit, zur Freizeitgestaltung. Die Initiative der Arbeiter ist angesichts der Tatsache, dass die wöchentliche Arbeitszeit damals 64 Stunden betrug, sicher bemerkenswert²².

10. Kapitel

Die betriebliche Sozialpolitik als Koordinations- und als Führungsproblem

I. Sozialpsychologische Grundlagen der sozialen Spannungen im Betrieb

Die sozialen Spannungen im Betrieb müssen aus den grossen sozialgeschichtlichen Entwicklungen heraus verstanden werden, welche die Voraussetzungen für ihr Auftreten geschaffen haben. Deren Darstellung muss jedoch in diesem Zusammenhang unterbleiben, weil sie zu weit führte; sie ist im Laufe der Zeit schon oft und von den verschiedensten Standpunkten aus vorgenommen worden.

Die amerikanische Literatur zu diesen Fragen gibt im allgemeinen der analytischen Erfassung der betriebssozialen Verhältnisse den Vorzug gegenüber der geschichtlichen Deutung. So umreisst etwa GARDNER die Problemkonstellation wie folgt: Im Prozess der Güterherstellung sind alle Elemente auf das Produktionsziel ausgerichtet. Die Linien-, die Stabs-, die Kontrollorganisationen, sie alle befassen sich in dieser oder jener Weise mit der Aufgabe der Leistungserstellung. In einer solchen Ordnung wird der einzelne Mitarbeiter als Teil der Produktionsanstrengungen gewürdigt, als eine Art Werkzeug; er wird nach dem Grad seiner Leistungsfähigkeit in diesem

²¹ Böhmert V., Arbeiterverhältnisse und Fabrikeinrichtungen der Schweiz, Bd. 2, S. 175 ff.

²² Keller Th., Schweizerische Industriegesellschaft Neuhausen am Rheinfall, 1853–1953, S. 336–338.

System beurteilt. Jene Dinge aber, die dem Mitarbeiter wichtig sind, laufen Gefahr, den Erfordernissen des Leistungsvollzugs untergeordnet zu werden. Aus diesem Grunde entstehen im normalen Arbeitsablauf im Rahmen einer Fabrikorganisation leicht Gefühle der persönlichen Unzufriedenheit, Enttäuschung und Nichtanpassung, welche ihrerseits die Produktivität der Leistungserstellung beeinträchtigen. Dieser Einfluss kann sich äussern in übermässigen betriebsinternen Reibereien, in häufigem Stellenwechsel, in andauernden Klagen, in Streiks und Arbeitsniederlegungen²³.

In der modernen Industrie sind es meines Erachtens vor allem zwei Entwicklungstendenzen, welche die Ansatzpunkte zu sozialen Spannungen im Betrieb vermehren. Eine erste ist im langsamen Verschwinden der von früher her bekannten, breiten, sozial mehr oder weniger homogenen Arbeiterschichten zu erblicken, an deren Stelle im Betrieb je länger je mehr in sich geschlossene und gegen aussen abgegrenzte Spezialistengruppen (teams) treten. Die Führung, Betreuung und Koordination solcher hochqualifizierter Stäbe, deren jeder im Rahmen des Betriebsganzen ein mehr oder weniger ausgeprägtes Sonderziel verfolgt, bereitet ausserordentliche Schwierigkeiten. Und je mehr Stabsaufgaben aus der Linienorganisation ausgegliedert werden, desto heikler gestaltet sich die Lösung dieses Problems, übrigens nicht nur im Betrieb, sondern etwa auch in der Armee.

Der zweite Grund für die Erschwerung der betriebssozialen Aufgabe liegt in der technischen Entwicklung, soweit diese der Automatisierung ganzer Fertigungsprozesse zustrebt. Damit scheint im allgemeinen ein räumliches Auseinanderrücken der einzelnen Arbeitsplätze verbunden zu sein, wodurch die soziale Isolierung der einzelnen Mitarbeiter verschärft und deren Eingliederung in ein organisches Gefüge sozialer Beziehungen im Rahmen des Betriebes behindert wird.

Entscheidend für das Gelingen der sozialen Integration der Mitarbeiter in das Sozialgefüge des Betriebs ist nicht in erster Linie die Zahl oder die Art der verwirklichten Wohlfahrtseinrichtungen; diese werden wahrscheinlich in ihrem Ausmass viel öfter als durch die betriebssozialen Erfordernisse durch die wirtschaftlichen Notwendigkeiten und Möglichkeiten des Betriebs bestimmt und begrenzt. Soll die betriebliche Sozialpolitik tatsächlich zum Ausgleich sozialer Spannungen beitragen, so hat sie davon auszugehen, dass diese nicht allein materiellen Gründen zu entspringen brauchen; sie sind in vielen Fällen auf irgendwelche andere, seelisch begründete Konfliktkonstellationen zurückzuführen.

Materiellen Gegebenheiten, beispielsweise der Lohnhöhe, kommt nun allerdings, so paradox das an sich klingen mag, nicht bloss eine wirtschaftliche, sondern oft auch eine soziale Funktion zu. Sie können die Bedeutung eines Rangabzeichens erhalten, das über die Einstufung des Einzelnen in das gesellschaftliche Gefüge des Betriebs und möglicherweise sogar der Öffentlichkeit entscheidet²⁴. Im Betrieb bestehen vielerlei soziale Kennzeichen, die

²³ Gardner, S. 201.

²⁴ Gasser, *Der Mensch im modernen Industriebetrieb*, S. 13.

meistens genau beachtet werden: die Pflicht, an der Kontrolluhr die Arbeitszeit stempeln zu lassen; der Zeitpunkt und die Art der Gehalts- bzw. Lohnzahlung; das eigene Pult (am Fenster; mit dem Überblick über die andern Arbeitsplätze); das eigene Telefon (mit direktem Anschluss an das auswärtige Netz); das eigene Büro, die eigene Sekretärin usw. Je mehr die auf den ersten Blick ersichtlichen äusseren Unterschiede zwischen höher und tiefer klassierter Arbeit im Büro und im automatisierten Betrieb verwischt werden, eine desto grössere Rolle spielen solche künstlichen, an sich manchmal sachlich durchaus unwesentlichen sozialen Gradabzeichen.

Es ist Sache der Betriebssoziologie, diese Erscheinungen zu erforschen. Die Aufgabe der betrieblichen Sozialpolitik besteht darin, durch geeignete Massnahmen und Vorkehrungen Reibungen zu beseitigen, die sich auf die sozialen Beziehungen störend auswirken. Die Initiative zur positiven Überwindung solcher Spannungen geht regelmässig vom Betrieb aus.

II. Die Proklamation von Geschäftszielen im Dienste der betrieblichen Sozialpolitik

Das Ziel des Betriebs besteht, wie wir gesehen haben, in der Erstellung von wirtschaftlichen Leistungen nach den Regeln des ökonomischen Prinzips. Seine Eigentümer und die Umwelt können ihm die Berücksichtigung weiterer Gesichtspunkte vorschreiben. Aus der Synthese dieser beiden Elemente gewinnt der Betrieb seine unternehmungspolitischen Grundsätze.

In das Gewirr der selbstgewachsenen und sich selbst überlassenen sozialen Beziehungen im Betrieb, aus deren gegenläufigen Tendenzen die sozialen Spannungen entstehen, kann mit der Proklamation von Geschäftszielen möglicherweise eine gewisse Einheitlichkeit gebracht werden. «Die Unterstellung unter ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Aufgabe ist die einzige organisatorische und menschliche Möglichkeit der Zusammenarbeit²⁵.»

Das vorgezeichnete Ziel kann ein umfassendes, der allgemeinen Unternehmungspolitik unmittelbar entnommenes sein oder auch ein blosses Teilziel; das letztere hat den Vorteil, dass es von Zeit zu Zeit, wenn es an «Leuchtkraft» eingebüsst hat, durch ein anderes ersetzt werden kann. Solche enger gefassten Ziele entstammen oft dem Bereich des Vorschlagswesens, der Unfallverhütung, des Kampfs gegen Ausschuss und Vergeudung. Als Beispiel eines umfassenden Geschäftsziels sei dasjenige angeführt, welches die Maschinenfabrik Oerlikon in Zürich-Oerlikon sich selbst und ihren Mitarbeitern gesteckt hat:

«Jedes industrielle Unternehmen verfolgt ein wirtschaftliches Ziel, denn ohne ein solches Ziel hätte es keinen Bestand. Wir wollen auf unserem eigenen Gebiet – der Herstellung und dem Verkauf von elektrischen Maschinen und Apparaten und von thermischen Maschinen – die besten

²⁵ Gasser, Die menschlichen Beziehungen im Betrieb, S. 30.

Qualitätserzeugnisse auf den Markt bringen zu einem Preis, den unsere Kunden anzunehmen bereit sind. Wir müssen in unserer Produktion so leistungsfähig sein, dass wir in der Lage sind, gute Löhne zu bezahlen, den Aktionären – die uns die finanziellen Mittel liefern – eine angemessene Dividende auszurichten und letzten Endes auch noch einen Betrag zur Verfügung zu halten, mit dem wir unsere technischen Betriebsanlagen verbessern, die Forschung erweitern und schliesslich auch um eine Reserve für ertragslose Jahre aufzubauen. Eine Steigerung des Gewinnes soll nicht nur den Aktionären zugute kommen, sondern ebenso sehr unsern Mitarbeitern, wir denken nicht nur etwa daran, die Dividenden zu erhöhen, sondern auch die Gratifikationen an unsere Mitarbeiter und die Altersversicherung zu verbessern.

...
In unserem Unternehmen vertrauen wir auf den vollen Einsatz und die willige Einordnung jedes einzelnen Mitarbeiters. Der Erfolg unseres Unternehmens ist die Frucht gemeinsamer Anstrengungen. Die bestehende Arbeitsgemeinschaft versuchen wir durch Verständnis, loyale Behandlung und Vertrauen zu stärken.

Es ist unser Wunsch, durch gegenseitige offene Aussprache Einblick in die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter sowie der verschiedenen Gruppen zu bekommen und vermehrt Verständnis für die Notwendigkeiten des Betriebes zu schaffen. Wir wollen durch gegenseitige Anteil- und Rücksichtnahme vermehrt erreichen, dass überall das Verantwortungsbewusstsein gefördert wird.

Wir wollen den Arbeitsfrieden wahren und vertiefen. Wir streben die freiwillige Zusammenarbeit auch mit ähnlichen Firmen, andern Wirtschaftskreisen, den Arbeitnehmerverbänden und den Behörden an. Wir sind der Überzeugung, dass eine derartige freiwillige Zusammenarbeit gleichzeitig auch eine Garantie für die freiheitliche Entwicklung unseres Staatswesens darstellt. An dieser Aufgabe kann jeder einzelne Mitarbeiter als Bürger mitwirken, gleichgültig, ob er in seinem Kreise Vorgesetzter ist oder nicht.

...
Wir von der MFO verfolgen aber auch ein ethisches Ziel: Der Mitarbeiter soll an seiner Berufsarbeit Befriedigung finden; er und seine Familienangehörigen sollen mit einem Gefühl der Sicherheit in die Zukunft blicken können. Das ist das uns am nächsten liegende ethische Bedürfnis. Wir wollen aber auch durch unsere Leistungen unserer Heimat helfen in ihrem Kampf um die stets bedrohte wirtschaftliche Unabhängigkeit. Und schliesslich wollen wir durch das Beispiel unserer Zusammenarbeit mitwirken am Aufbau einer besseren Welt.

Wir haben unsere Ziele hoch gesteckt; wir müssen und können sie erreichen, wenn wir zusammenhalten, miteinander denken und miteinander handeln und miteinander fühlen²⁶. »

Die Ausrichtung auf ein gemeinsames unternehmungspolitisches Ziel verfolgt verschiedene Zwecke: Sie befriedigt das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Information, aber auch nach Führung; sie schafft Klarheit und Sicherheit, wo Missverständnisse und Uneinigkeit über das Vordringliche den Fluss der Arbeit hemmen; sie gibt positive Antriebe zur Leistungssteigerung, indem sie alle Mitarbeiter anspricht und zur Verantwortung heranzieht. «Denn das Unternehmen ist eine Gemeinschaft von Menschen. Seine Leistung sind Leistungen von Menschen. Und eine Gemeinschaft von Menschen muss auf gemeinsame Überzeugungen gegründet sein, muss seinen Zusammenhalt in gemeinsamen Überzeugungen versinnbildlichen. Andernfalls wird es gelähmt, handlungsunfähig, ausserstande, von seinen Mitgliedern Arbeit und Leistung zu fordern und zu erhalten²⁷. »

Die Leistungsantriebe der Furcht und des wirtschaftlichen Druckes haben im Laufe der Zeit an Kraft verloren, meint DRUCKER. Freiheit von wirtschaftlicher Sorge, Befriedigung bei der Arbeit und das Fehlen von feind-

²⁶ Grundsätze für unsere Tätigkeit in der Maschinenfabrik Oerlikon, S. 3, 10/11, 14.

²⁷ Drucker, Die Praxis des Management, S. 83.

seligen Gefühlen gegenüber dem Betrieb sind an und für sich erwünscht, schaffen aber allein noch keine positiven Leistungsantriebe. «Hierfür kann nicht Zufriedenheit, sondern einzig und allein Verantwortlichkeit in Frage kommen²⁸.» Mit der Proklamation eines Geschäftszieles appelliert der Betrieb an das Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen für das Ganze; das sei am Beispiel der Magazine zum Globus in Zürich nochmals unterstrichen:

«Wir wollen als privatwirtschaftliches Unternehmen zum Gedeihen der schweizerischen Volkswirtschaft beitragen, indem wir Dienste leisten als Mittler zwischen Herstellern und Verbrauchern von Konsumgütern²⁹.»

Der Sinn eines gemeinsamen Dienstleistungsziels kann den Mitarbeitern des Betriebs am ehesten von der Absatzseite her nahegebracht werden. Wenn sie alle, also beispielsweise auch die in der Konstruktion oder in der Fertigung tätigen, «sales minded» werden, ist die Einordnung in das grössere Ganze leichter, weil die Einsicht in die Notwendigkeit, erzeugte Leistungen am Markte abzusetzen, jeden Tag neu vor ihren Augen ersteht. «Unabänderliche und deshalb anerkannte Notwendigkeiten des Marktes ersetzen den vagen Antrieb allgemein guten Willens³⁰.»

Die Grundsatzbildung, das heisst die Ausbildung und Durchsetzung einer umfassenden, auf Grund der geistigen Durchdringung der Probleme konzipierten «Politik» ist für die betriebssoziale Tätigkeit von besonderer Bedeutung. Denn die betriebliche Sozialpolitik erschöpft sich keineswegs in einer mehr oder weniger grossen Anzahl von «Massnahmen»; sie setzt immer auch eine bestimmte geistige «Einstellung» zu den aufgeworfenen Fragen voraus. GASSER bringt das sehr deutlich zum Ausdruck:

«Weil jedem Menschen letzten Endes die persönliche Achtung, die menschliche Sympathie, die Achtung vor seiner Persönlichkeit weit über allem andern steht, gerade deswegen versagen oft an sich durchaus richtige betriebliche Massnahmen, mit deren Hilfe man glaubt, einen guten Geist in den Betrieb bringen zu können: Fürsorgeeinrichtungen, Personalzeitungen, Orientierungsschriften für neue Arbeitnehmer usw. Sie finden nicht die Resonanz, die man erwartete, oder werden vielleicht sogar mit Misstrauen betrachtet, weil das unfassbare, menschliche ‚Fluidum‘ fehlt, weil die menschliche Wärme der leitenden Persönlichkeiten fehlt, weil der Arbeitnehmer nicht spürt, dass es eben doch letzten Endes um ihn als Menschen, um seine Wertschätzung als Mensch geht³¹.»

Am Beispiel der Setzung von Geschäftszielen wird deutlich, was als die Hauptaufgabe jeder betriebssozialen Betätigung überhaupt zu betrachten ist: die geistige Koordination, die Ausrichtung der natürlich gewachsenen, aber mehr oder weniger ungeordnet durcheinander laufenden sozialen Beziehungen nach einer bestimmten unternehmungspolitischen Richtung, die Schaffung einer zielbewussten Sozialordnung im Betrieb nach den Richtlinien des geschäftspolitischen Grundstatuts.

²⁸ ebendort, S. 364.

²⁹ Mahler, Globus, Geschäftspolitische Grundregeln: in «Globus-Hauszeitung», Zürich, 28. Jhrg. (1957, Nr. 2, S. 37.

³⁰ Küster, Vom Verkauf her die Mitarbeiterbeziehungen verbessern!

³¹ Gasser, Die menschlichen Beziehungen im Betrieb, S. 27.

III. Die Träger der betriebssozialen Grundsätze

Betriebliche Sozialpolitik, das haben wir eben vorhin wieder betont, erschöpft sich nicht in einzelnen Massnahmen oder Vorkehrungen. Sie setzt eine bestimmte Geisteshaltung voraus. HOPKINS meint, die industrielle Wohlfahrtspflege bestehe nicht einfach aus einer Anzahl von materiellen Anordnungen oder routinemässigen Verwaltungsaufgaben, aus Krankenkassen, Wohlfahrtsfonds und Sicherheitsbestimmungen. Das alles stelle zwar einen typischen Bestandteil der meisten umfassenden Wohlfahrtsprogramme dar, aber es sei höchstens der materielle Ausdruck einer Politik oder eines Programms, jedoch nicht schon das Programm selbst. Dieses setze als Grundlage immer eine ganz bestimmte geistige Einstellung zu den aufgeworfenen Problemen voraus³².

Es stellt sich die Frage, wer im Betrieb in erster Linie als Repräsentant dieser betriebssozialen Geisteshaltung zu betrachten sei, und zwar in welcher Funktion. Dafür kommen grundsätzlich drei Stellen in Frage³³.

1. der Unternehmer bzw. die oberste Geschäftsleitung, das «top management»,
2. die Zwischenvorgesetzten in der Linienorganisation, das heisst die Stufen des «middle» und «lower management»,
3. besondere Stabsstellen.

A. Die Rolle der Geschäftsleitung

Jede «Politik» bedarf, nachdem der Prozess der Willensbildung einmal abgeschlossen ist, zu ihrer erfolgreichen Umsetzung in die Wirklichkeit einer Stelle, welche die Durchführungsparole ausgibt und mit nie erlahmender Energie ständig neue Antriebe schafft zur Erreichung des gesteckten Ziels. Diese Aufgabe obliegt im Betrieb der Geschäftsleitung, selbstverständlich nicht nur auf dem Felde der betrieblichen Sozialpolitik, sondern im ganzen Bereich der Unternehmungspolitik. Sie hat die im Stadium der Willensbildung zutage getretenen Tendenzen verschiedenster Art soweit als möglich aufeinander abzustimmen, Elemente, die nicht berücksichtigt werden können, auszuscheiden und die Grundsätze, nach denen sich das soziale Geschehen im Betrieb zu vollziehen hat, in Form von Richtlinien an die untergeordneten Vorgesetzten und schliesslich an alle Mitarbeiter weiterzugeben. Am Kader der untersten Stufen liegt es dann, den allgemeinen Wegleitungen durch praktische Handlungen konkrete Gestalt zu geben; zur Lösung dieser Aufgabe bedarf es der verlässlichen Rückendeckung durch die Geschäftsleitung sowie der unentwegten Aufmunterung und immer neuer Antriebe.

Dort, wo die oberste Geschäftsleitung die betriebssoziale Grundsatzbildung nicht bewusst pflegt, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter die

³² Hopkins, *Industrial Welfare*, S. 2.

³³ ebendort, S. 16.

Orientierung auf diesem Gebiete verlieren. Der Wirkungsgrad einer Arbeitsgemeinschaft sinkt, erheblich, wenn Unklarheit herrscht über die wegleitenden Gesichtspunkte und sich mit der Zeit jeder Einzelne seine eigenen Vorstellungen macht vom Sinn und Zweck der Betriebstätigkeit. Ihm scheinen gewöhnlich die Aufgaben und Schwierigkeiten, in die er persönlich oder seine Abteilung im Augenblick verwickelt ist, viel zu wichtig; einzelne Abteilungen fangen an, sich gegenseitig auszuspielen und gegeneinander zu arbeiten; Sonderziele nisten sich ein und verdecken das allgemeine Geschäftsziel; mit einem Wort: Die «*unité des doctrines*» der Betriebstätigkeit geht verloren.

Die Gefahr der mangelhaften Unterstellung unter das umfassende Betriebsziel ist in den dynamischen Betrieben am kleinsten. In Betrieben, die sich in raschem Aufstieg befinden oder in einem besonders heftigen Konkurrenzkampf stehen oder ein wirtschaftspolitisches Kampfziel verfolgen, wird davon auch das betriebssoziale Geschehen bestimmt. Im dynamischen Betrieb lösen sich viele soziale Probleme von selbst. Organisatorische oder persönliche Umstellungen lassen die Konflikte vielfach gar nicht erst zur bedrohlichen Reife kommen. Auf der andern Seite wird manche betriebssoziale Aufgabe einfach nicht angepackt, sondern bleibt ungelöst liegen, weil es gilt, Aufmerksamkeit, Zeit und Kraft anderen, scheinbar dringenderen Fragen zuzuwenden. Darunter leidet namentlich die Bearbeitung der grundsätzlichen und der langfristigen Probleme, welche gerade im betriebssozialen Bereich von ausserordentlicher Wichtigkeit sind.

B. Die Rolle der Zwischenvorgesetzten

Die Zwischenvorgesetzten haben durch ihre Handlungen und Anordnungen die von der obersten Geschäftsleitung geprägten Grundsätze in die Tat umzusetzen, das heisst den Ablauf des alltäglichen Betriebsgeschehens danach auszurichten. Über die Stufenfolge der Linienorganisation sollen alle Mitarbeiter Kenntnis erhalten von den Prinzipien der Betriebstätigkeit.

Erfahrungsgemäss sind aber die von der höchsten Stelle ausgehenden Konzeptionen auf ihrem Wege über die einzelnen Stufen der Betriebshierarchie bis hinunter zum letzten Mitarbeiter Entstellungen und Verzerrungen unterworfen. Es gehen einzelne Punkte daraus verloren, oder es werden Dinge hineininterpretiert, die nicht dem Sinn der ursprünglichen Parole entsprechen. Aus diesem Grunde ist für den Betrieb ein direktes Verbindungsmittel von der Geschäftsleitung zum einzelnen Mitarbeiter unerlässlich. Es kann die Form von Anschlägen an einem Schwarzen Brett annehmen oder einer Werkzeugzeitung oder von Briefen des obersten Chefs an alle seine Mitarbeiter usw.

Indem so die Stufen der Zwischenvorgesetzten überspielt werden, wird diesen ein Teil ihrer Vorgesetztenfunktionen entzogen. Dafür werden sie allerdings von gewissen Zusatzaufgaben entlastet, zu deren richtiger Erfüllung ihnen vielfach die nötigen Voraussetzungen fehlen. Ähnliche Wirkungen haben Institutionen wie Arbeiterkommissionen, wo die Vertreter

der untersten Stufe der Mitarbeiter unmittelbar mit der obersten Betriebsspitze in Berührung treten, und Stabsstellen, welche organisatorisch ausgegliederte Spezialaufgaben für den ganzen Bereich des Betriebs nach einheitlichen Gesichtspunkten zu bearbeiten haben (Personalwesen, Betriebsorganisation usw.).

Auf diese Weise wird ein anderes betriebssoziales Problem statt gemildert, eher noch verschärft: dasjenige der Ausrichtung der unteren Kaderstufen auf die allgemeine unternehmungspolitische Grundlinie. Gelänge nämlich diese Integration, so bedürfte es aller jener Mittel nicht so dringend, mit deren Hilfe die Stufen des regulären Dienstwegs übersprungen werden. Das Problem der Stellung der Zwischenvorgesetzten (Werkmeister, Bürochefs usw.) in der Betriebshierarchie ist dasjenige der «Unteroffiziere», wie es grundsätzlich in allen menschlichen Organisationsformen zu finden ist.

Für GERWIG gibt es in dieser Frage nur einen Ausweg: Die Zwischenvorgesetzten, insbesondere die Werkmeister, müssen in die umfassende Vorgesetztenstellung eines vorindustriellen Handwerksmeisters eingesetzt werden; nur dann entgehen sie nach seiner Meinung dem Schicksal, in ihrer Stellung zwischen Hammer und Amboss zerrieben zu werden. Nur wenn der Betrieb in dieser Weise ihrer heiklen Lage Rechnung trage, so könne von ihnen eine positive Einstellung zu den allgemeinen unternehmungspolitischen Grundsätzen erwartet werden³⁴. In dieser Auffassung kommt die radikale Abkehr von Taylors «Funktionenmeistertum» zum Ausdruck; die Vorteile der Mehrfachunterstellung der ausführenden Mitarbeiter, die im Einsatz von Spezialisten auf der ersten Vorgesetztenstufe liegen, werden offenbar geringer eingeschätzt als die Nachteile, die aus dem Verlust der integralen Vorgesetztenfunktion der Zwischenvorgesetzten erwachsen. Denn es handelt sich hier nicht in erster Linie um ein fachtechnisches, sondern um ein menschliches Problem. In den Vereinigten Staaten, berichtet GROSS, wird diese menschliche Seite der Vormannaufgaben vom «management» neuerdings sehr ernst genommen³⁵. In der schweizerischen Industrie haben sich die Arbeitgeber, wie noch im einzelnen zu zeigen sein wird, dieser Frage schon seit geraumer Zeit angenommen.

C. Die Rolle der Stabsstellen

Mit der organisatorischen Ausgliederung bestimmter Spezialaufgaben und ihrer Übertragung an besondere Stabsstellen wird eine Entlastung der Linienorganisation angestrebt. Gleichzeitig soll mit der Zusammenfassung derartiger Aufgaben in der Hand von Spezialisten ein einheitliches Vorgehen und eine fachgerechte Behandlung im ganzen Betrieb sichergestellt werden. Die damit zwangsläufig verbundene Vervielfachung der organisatorischen Beziehungen, insbesondere der Querverbindungen zwischen einzelnen Stellen, schafft im Betrieb neue Ansatzpunkte für soziale Reibungen und

³⁴ Gerwig, S. 123.

³⁵ Gross, Manager von Morgen, S. 66.

Spannungen. Deshalb ist die peinlich genaue Abgrenzung der Kompetenzen und die sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter für die Stabsstellen von allergrösster Bedeutung. DRUCKER sieht die Problematik einer eigenen Stabsstelle «Personalwesen» sehr deutlich vor sich und schildert sie folgendermassen:

«Praktisch bedeutet dies, dass die Personalverwaltung entweder die Funktionen und die Verantwortlichkeit der leitenden Fachkräfte an sich reissen muss (da jeder, der Leute zu führen hat, ‚Chef‘ ist, unter welchem Titel auch immer); oder es bedeutet, dass die leitenden Fachkräfte aus Gründen der Selbsterhaltung die Personalverwaltung auf nebensächliche Aufgaben beschränken müssen. Das heisst auf Dinge, die im Grunde mit Menschenführung und Leitung der Arbeit nichts zu tun haben. Es ist keine Überraschung, dass die allgemeine Entwicklung in letzterer Richtung geht.

Schliesslich dient die Personalpolitik als ‚Brandbekämpfung‘, sieht ‚Personal‘ nur in Verbindung mit ‚Problemen‘ und ‚Kopfschmerzen‘, die den sonst glatten und gleichmässigen Lauf der Produktion bedrohen... Es ist nicht zuviel gesagt, dass viele Personalleiter, wenn auch meist unbewusst, eine besondere Hinneigung zu Schwierigkeiten haben... Eine Führung der arbeitenden Menschen ist aber ganz einfach unmöglich, wenn sie auf Schwierigkeiten und Unannehmlichkeiten abgestellt ist. Es würde noch nicht einmal genügen, wenn man die ‚Brandbekämpfung‘ durch ‚Brandverhütung‘ ersetzen wollte. Die Führung der Arbeiter und die Lenkung der Arbeit muss... positiv ausgerichtet sein, und die Grundlagen, auf denen sie aufbaut, müssen Stärke und Harmonie sein³⁶.»

Die Personalabteilung ist im Industriebetrieb in der Regel doch nicht nur eine reine Stabsstelle im Sinne der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, sondern verfügt eben meistens auch über gewisse Entscheidungsbefugnisse – oder masst sich solche wenigstens an. Das ist sicher einer der Gründe für die teilweise recht umstrittene, jedenfalls aber vielfach ziemlich unklare Stellung des Personalchefs im Betrieb.

IV. Betriebstreue

Der Ruf nach vermehrter Verantwortung für die Mitarbeiter des Betriebs steht in einem inneren Zusammenhang mit den Bestrebungen zur Pflege der Betriebstreue. Eine hochentwickelte Betriebstreue ist das typische Kennzeichen vieler alteingesessener schweizerischer Industriefirmen. Sie wird als das Ergebnis einer erfolgreichen betrieblichen Sozialpolitik betrachtet.

Es leuchtet ein, dass die Betriebstreue vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus eindeutige Vorteile aufweist. Jeder Wechsel an einem Arbeitsplatz ist mit ausserordentlichen Kosten verbunden; Instruktions- und Anlernzeiten bedingen Produktionsausfälle gegenüber den möglichen Vollerleistungen. Und dennoch ist die planmässige Förderung der Betriebstreue nicht ohne Kritik geblieben. BAHRDT ist der Ansicht, «dass eine Überbewertung der Betriebstreue, wie sie heute üblich ist, nicht nur allgemein die gesellschaftliche Entwicklung in bedenklicher Weise beeinflusst, indem sie den sogenannten ‚Industriefeudalismus‘ fördert, sondern auch wirtschaftliche

³⁶ Drucker, S. 332/333.

Nachteile für die einzelnen Unternehmungen mit sich bringt... Die heutige Überbewertung der Betriebstreue, vor allem ihre moralische Hochschätzung, ist ein typisches Beispiel für die Dauerhaftigkeit von Ideologisierungen, die das ursprüngliche praktische Bedürfnis, aus dem sie entstanden sind, überleben³⁷.» In ähnlicher Weise begründen OSTERKAMP/LELONEK ihre Kritik:

«Es darf schliesslich nicht übersehen werden, dass die Prämierung der Betriebstreue auf der andern Seite für neue – auch hochwertige – Kräfte praktisch zu einer Diskriminierung wird, obwohl solche neuen Mitarbeiter vorher häufig aus Gründen der gesellschaftlichen Selbstbehauptung keine Anwartschaften auf betriebliche Vergünstigungen ersitzen konnten. Eine isolierte Zweckorientierung sozialer Betriebsmassnahmen lässt aus den genannten Gründen den Grundsatz der Vorrangigkeit vorbeugender Politik insoweit ausser acht, als die Selbstverantwortlichkeit und die individuelle Widerstandskraft des Einzelnen oft untergraben wird. Die vom Betrieb der Belegschaft zugesprochenen Ertragsanteile sind von der gesamten Belegschaft geschaffen worden. Wird über sie in einer Weise verfügt, bei der langjährige Betriebsangehörige vorzugsweise berücksichtigt werden, so können soziale Spannungen nicht ausbleiben³⁸.»

Die hier angeschnittenen Probleme sind tatsächlich brennend; wir haben die negativen Aspekte des heutigen Zustandes bereits beleuchtet. Die beiden angeführten deutschen Auffassungen sind aber einseitig und erfassen den vollen Sinn und Wert der Betriebstreue nicht. Ihre positiven sozialpsychologischen Wirkungen haben durchaus spürbare wirtschaftliche Folgen. SCHINDLER bemerkt hiezu:

«Häufiger Wechsel in der Zusammenstellung der Arbeitsequipen ist sehr nachteilig für die Bildung des Gruppengeistes... Das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe kann durch keine wirtschaftlichen Garantien ersetzt werden. Sie ist ebenso wichtig für die Qualität der Arbeit wie die Höhe des Lohnes³⁹.»

Das den Mitarbeitern innewohnende Gefühl, einer Gruppe anzugehören, wirkt in hohem Masse stabilisierend; es wirkt der sozialen Unrast in den Betrieben entgegen. Betriebstreue als soziale Tradition knüpft, wie BRIEFS gezeigt hat⁴⁰, an bestimmte gedankliche Leitbilder an. Das können die Namen von grossen Industrieführern sein (Krupp, Siemens, Borsig, Ford, Bata); sie können in der Art oder in der Idee (Marke) der hergestellten Erzeugnisse begründet sein, in der für die schweizerische Exportindustrie so wichtigen Maxime der Qualitätsarbeit, oder sie können sich aus der soziologischen Verbundenheit des Betriebs mit seiner Umwelt ergeben.

³⁷ Bahrdr, Industriebürokratie, S. 120.

³⁸ Osterkamp/Lelonek, S. 68.

³⁹ Schindler H., Sozialer Friede, S. 39.

⁴⁰ Briefs, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, S. 77ff.; derselbe, Betriebssoziologie: in Handwörterbuch der Soziologie, S. 31–52.

Schulungs- und Bildungsaufgaben im Betrieb

I. Notwendigkeit, Sinn und Zweck von Schulung und Bildung im Betrieb

Der betrieblichen Sozialpolitik, so wie sie heute gewöhnlich betrieben wird, kann nicht ganz zu Unrecht der Vorwurf gemacht werden, sie kuriere am Symptom, statt nach den Wurzeln der sozialen Spannungen im Betrieb zu greifen. «Betriebliche Sozialpolitik, die sich aus der unzulänglichen gesamtgesellschaftlichen Sicherung herzuleiten vorgibt, hätte doch neue Wege vorbeugender Sicherung beschreiten müssen. Das heisst, sie müsste davon ausgehen, dass soziale Schwierigkeiten nicht als stets gegebener und unabänderlicher Zustand hingenommen und nach ihrem Auftreten gelindert werden sollen, sondern dass ihre Entstehung – in den Grenzen betrieblicher Macht – verhindert werden sollte⁴¹.»

Keine Aufgabe ist so undankbar wie jene, stets nur auf negative Erscheinungen achten zu müssen und sie zu beheben versuchen, ohne sie am Entstehen hindern zu können. «Und nichts kann den Geist einer Organisation rascher zerstören, als wenn man aktiv nur auf Schwächen statt auf die Stärken, auf die Mängel statt auf die Fähigkeiten ihrer Glieder blickt. Im Brennpunkt des Interesses muss stets die Stärke stehen⁴².»

Die betriebliche Sozialpolitik wirkt dort aktiv gestaltend, wo sie die sozialen Beziehungen im Betrieb bewusst im Sinne des Aufbaus eines guten Betriebsklimas beeinflusst und sich im Zusammenwirken mit gleichen oder andersartigen Sozialgebilden für die Stabilisierung und Fortentwicklung der sozialen Verhältnisse in ihrer Umwelt einsetzt. Mit der beruflichen und allgemeinen Weiterbildung und Förderung seiner Mitarbeiter übernimmt der Betrieb als Ordnungselement des sozialen Lebens von heute eine Aufgabe, die vor dem Anbruch des Zeitalters einer atomisierten Massengesellschaft andere Sozialkörper erfüllt haben.

Welche Wege aber soll der Betrieb beschreiten? Der Möglichkeiten sind naturgemäss viele. Hauptsächlich am Beispiel dessen, was in der schweizerischen Industrie auf diesem Gebiete getan wird, soll klargelegt werden, um was es hier eigentlich geht.

II. Schulung und Bildung in der schweizerischen Industrie

Drei Stufen sind es, auf denen in der Schweiz die Bemühungen der Betriebe um ihre Mitarbeiter zu konkreten, dauernden Institutionen geführt haben:

⁴¹ Osterkamp/Lelonek, S. 66.

⁴² Drucker, S. 182.

1. die Lehrlingsausbildung und -betreuung: Errichtung und Betrieb bzw. Unterstützung von Lehrwerkstätten und Gewerbeschulen seit der Mitte des letzten Jahrhunderts;
2. die Werkmeisterschulung: Schaffung einer permanenten Werkmeisterschule in Winterthur durch den Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller im Jahre 1946;
3. die Förderung leitender Angestellter
 - a) in den «Schweizerischen Kursen für Unternehmungsführung», die gemeinsam vom «Betriebswissenschaftlichen Institut an der Eidgenössischen Technischen Hochschule» in Zürich, vom «Institut für Betriebswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen» und von der «Schweizerischen Stiftung für angewandte Psychologie» in Zürich seit dem Jahre 1954 durchgeführt werden;
 - b) in den Lehrgängen des «Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise (IMEDE)» an der Universität Lausanne, eine Stiftung der Gesellschaft Nestlé Alimentana, von amerikanischen Lehrkräften geführt, seit dem Jahre 1957.

Besondere Probleme bestehen bei der beruflichen und allgemein menschlichen Förderung der ausführenden Mitarbeiter und der unteren bis mittleren Kader; sie seien im folgenden näher beleuchtet.

A. Schulung und Bildung von Mitarbeitern in ausführenden Funktionen

Die Lehrlingsbetreuung ist in der Schweiz seit langem umfassend gestaltet. Das Bestreben geht dahin, nicht bloss berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln, sondern ganz allgemein die Fähigkeiten und Talente zu aktivieren. Wie wichtig diese Aufgabe schon immer genommen worden ist, beweist ein Beispiel aus der Industriegeschichte:

«Von Johann Jakob Sulzer-Hirzel (1806–1883), dem eigentlichen Gründer der Firma Gebrüder Sulzer wissen wir, dass er die Gewerbeschule Winterthur ins Leben gerufen hatte und an ihr jahrzehntelang unentgeltlich als Lehrer wirkte. Im Jahre 1840 schrieb ihm der Schulrat: „Bei der Schwierigkeit, ja Unmöglichkeit, einen Lehrer für das mechanische Zeichnen zu finden, bei Ihrer Überzeugung von dem Nutzen, ja der Notwendigkeit einer solchen Anstalt für unsere Vaterstadt haben Sie den Unterricht in diesem Fache besorgt, und wir bitten Sie, diesen Unterricht fortzusetzen. Sie werden nicht bloss durch Ihre Leistungen als Lehrer, sondern auch durch Ihr vorleuchtendes Beispiel der Anstalt nützen, wenn die Schüler wahrnehmen, dass Männer mit so wichtigem Berufe auf solche Kenntnisse und Fertigkeit einen so hohen Wert legen“⁴³.»

Die Zürcher Dissertation, der diese Angabe entnommen ist, weist an einer Reihe von Beispielen nach, dass auch an andern Orten des Landes die Einrichtung öffentlicher Berufsschulen für Lehrlinge den Bestrebungen der Arbeitgeber zu verdanken ist. Interne Werkschulen waren oft die mittelbaren oder unmittelbaren Vorläufer entsprechender öffentlicher Anstalten⁴⁴.

Für jene Mitarbeiter im Betrieb, welche ihre Lehrzeit hinter sich gebracht haben, drängen sich zum Teil ähnliche Massnahmen auf. Soziale Spannungen treten nämlich häufig dann auf, wenn Mitarbeiter Talente in sich spüren, die sie bei ihrer täglichen Arbeit nicht richtig entwickeln können, die aber doch irgendwie zur Entfaltung drängen.

Es kann allerdings nicht Aufgabe des Betriebs sein, den Mitarbeitern selbst alle Wege ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu erschliessen. Die

⁴³ Bernet F., Lehrlingsausbildung und Lehrlingsfürsorge, S. 42.

⁴⁴ ebendort, S. 43 ff.

betriebliche Sozialpolitik soll gar nicht dem Mitarbeiter die Pflicht und die Verantwortung des eigenen Entscheides abnehmen. Sie wird aber jene Entwicklungsbestrebungen der Mitarbeiter fördern, die vom Standpunkt der Unternehmungspolitik aus erwünscht sind.

Der Grossbetrieb kann dabei vieles selbst verwirklichen; erinnert sei beispielsweise an das werkseigene Technikum der «Georg Fischer Aktiengesellschaft» in Schaffhausen, das auch betriebsfremde Kandidaten aufnimmt und mit seinem Lehrgang für die oberen Semester eines öffentlichen Instituts vorbereitet. Der kleinere und mittlere Betrieb muss andere Wege suchen; und sie können, wie der folgende Passus aus einer Einführungsschrift für neue Mitarbeiter beweist, auch gefunden werden:

«Vom Chefpersonal verlangen wir, dass es alljährlich mindestens an einem Kurs zur beruflichen oder persönlichen Weiterbildung teilnimmt. Vom übrigen Personal erwarten wir ein Gleiches. Die Kosten für die Teilnahme an Fachkursen, wie KV, Gewerbeschule, Volkshochschule usw., tragen wir in vollem Umfang.

Daneben organisieren wir von Zeit zu Zeit betriebsinterne Fortbildungskurse sowie Betriebsbesichtigungen usw.⁴⁵»

Dort, wo es nicht mehr in erster Linie um die Vermittlung von Fachwissen geht, sondern um die Schaffung von Einblicken in die grösseren Zusammenhänge, wäre es sicher günstig, einen Weg zu beschreiten, wie man ihn für die leitenden Angestellten mit der Einschaltung von Hochschulinstituten gefunden hat. Eine unabhängige Stelle, wo sich Kontakte herstellen lassen zwischen Menschen mit gleichgelagerten Problemen aus verschiedenartigen Betrieben, Berufszweigen und Lebensverhältnissen kann an sich schon Wertvolles leisten, wenn sie unter zielbewusster Führung steht. Dabei ist es wichtig – diese Erfahrung scheint sich in der Praxis der Personalbetreuung immer wieder zu bestätigen –, dass die Leute hin und wieder aus ihrer vertrauten Betriebsatmosphäre für einige Zeit herausgelöst werden. Nur dann ist zu erwarten, dass sie sich für neue Gedanken empfänglich zeigen⁴⁶.

B. Schulung und Bildung der unteren und mittleren Kader

Die Förderung der unteren und mittleren Kader ist in der schweizerischen Industrie stärker verbreitet, als es auf den ersten Blick scheint. Zwar fehlen im allgemeinen noch von den Betrieben getragene, permanente Institutionen. Eine Ausnahme bildet die Werkmeisterschule in Winterthur, die von den Arbeitgebern der Maschinen- und Metall-Industrie ins Leben gerufen wurde, um den Werkmeistern das Rüstzeug zur Bewältigung ihrer schwierigen Aufgabe an die Hand zu geben, welche sie in ihrer Zwischenstellung zwischen der höheren Betriebsleitung und der Belegschaft erwartet. In den dreizehnwöchigen Hauptkursen nimmt neben dem fachtechnischen Unter-

⁴⁵ Schaller & Co. AG, Zürich, Briefumschlag- und Papierwarenfabrik: Willkommen bei Schaller, o. O. u. J., «Wer rastet, rostet».

⁴⁶ Vgl. dazu Melliger, Schulungsaufgaben im Grossbetrieb. – Brunnschweiler, Unternehmeraufgabe und Schweizerische Kurse für Unternehmungsführung. – Ulrich, Höhere Kurse für Unternehmungsführung.

richt das Gebiet der «Menschenkenntnis und Menschenführung» einen wichtigen Platz ein; ihm wird am Anfang eine volle Woche und späterhin noch jede Woche eine Unterrichtsstunde gewidmet.

Die Schule war vorerst für Werkmeister aus der Maschinen- und Apparatebaubranche gedacht; bald mussten jedoch entsprechende Lehrgänge für Giesser und Modellschreiner eingeführt werden sowie für Vorkalkulatoren, für die letzteren insbesondere für die Probleme der Ermittlung von Bearbeitungszeiten. Kurzfristige, vierzehntägige Kurse für ältere Mitarbeiter und solche, die im Betrieb einfachere Aufgaben zu erfüllen haben, werden seit einiger Zeit ebenfalls veranstaltet; bei diesen stehen die psychologischen Fächer noch stärker im Vordergrund, dann aber auch die heute in der Industrie gebräuchlichen, modernen Anlern- und Umschulungsmethoden⁴⁷.

Für andere Zwischenvorgesetzte, insbesondere auch Bürochefs, besteht eine Fülle öffentlicher, nicht selten aber auch firmeninterner Weiterbildungsmöglichkeiten, die vom Standpunkt der betrieblichen Sozialpolitik aus alle auch ihre Bedeutung haben (Abendtechnikum, kaufmännische Abendkurse, Korrespondenzlehrgänge technischer, sprachlicher, psychologischer, rechtlicher Art, Fernunterrichtsinstitute usw.).

III. Beispiele ausländischer und internationaler Bestrebungen

Mit einem Blick auf wesensverwandte Bestrebungen in der Bundesrepublik Deutschland und auf internationaler Ebene soll das Bild der Schulungs- und Bildungsprobleme abgerundet werden:

In Westdeutschland hat sich der umfassenden Begabtenförderung eine neutrale Stelle angenommen, das «Deutsche Institut für Talentstudien» in Köln unter REINHOLD SCHAIRER. Es ist bestrebt, vor allem der Wirtschaft die Notwendigkeit der systematischen Pflege der Elitebildung deutlich zu machen. Seine Arbeit erstreckt sich offenbar heute noch im wesentlichen auf die Aufklärung der Öffentlichkeit und auf die grundsätzliche Erörterung der sich stellenden Aufgaben.

Zum Teil im gleichen Sektor betätigt sich auch die «Carl-Duisberg-Gesellschaft für Nachwuchsförderung e. V.» in Köln. Sie verdankt ihr Entstehen Bestrebungen aus dem Jahre 1953, deutschen Praktikanten Stellen im Ausland (Frankreich, Grossbritannien, Schweden, USA) zu vermitteln und anderseits Studenten und Facharbeitern aus wirtschaftlich unterentwickelten Regionen (Süditalien, Griechenland, Vereinigte Arabische Republik u. a. m.) für ein halbes bis eineinhalb Jahre in westdeutschen Betrieben unterzubringen. Offensichtlich geniesst sie die Unterstützung der Bundesregierung, die ihre Dienste in Anspruch nimmt für die Vorbereitung und Durchführung

⁴⁷ Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller, 52. Jahresbericht des Vorstandes und des Ausschusses an die Mitglieder für 1957, Zürich 1958, S. 53 ff. – Schüpbach, Eine Werkmeisterschule.

von solchen Austauschaktionen im Rahmen von zwischenstaatlichen Kulturabkommen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden zwei internationale Studentenorganisationen, die sich mit dem Austausch von Studienpraktikanten befassen: die «Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales (AIESEC)» der Studierenden der wirtschaftswissenschaftlichen Richtung, insbesondere der Handelshochschulen, und die «International Association for the Exchange of Students for Technical Experience (IASTE)» der technisch-naturwissenschaftlichen Richtung⁴⁸.

Was aber berechtigt uns, in diesem Zusammenhang auf solche Bestrebungen zu sprechen zu kommen? Der betrieblichen Sozialpolitik eröffnen sich dank dem Bestehen derartiger Institutionen Möglichkeiten, einem tatsächlich verbreiteten Bedürfnis nach Erweiterung des allgemeinen wie des fachlichen Horizonts Rechnung zu tragen. Auf diese Weise leistet sie einen Beitrag zur Fortentwicklung der bestehenden sozialen Verhältnisse, durch den die schöpferischen Kräfte Anregung und Ermunterung erfahren. Sie unterstützt – ganz im Sinne der Anliegen von FRIEDRICH LIST – die Entfaltung der produktiven Kräfte in der ganzen Volkswirtschaft. Auf dem Felde der Erschliessung des sogenannten «zweiten Bildungswegs» für spätentwickelte oder bisher unbeachtet gebliebene und vernachlässigte Begabungen eröffnen sich noch unabsehbare betriebssoziale Betätigungsmöglichkeiten. Der geistigen Tradition der abendländischen Kultur entsprechend ist bei allen derartigen Bestrebungen darüber zu wachen, dass ob der eigentlichen Fachausbildung die Pflege allgemein menschlicher Werte nicht verloren gehe. In der Industrie obliegt der betrieblichen Sozialpolitik die Aufgabe, das unter den gegebenen Voraussetzungen realisierbare Gleichgewicht herzustellen.

⁴⁸ Diese Angaben verdankt der Verfasser persönlichen Informationen.

LITERATUR

- AEBLI D., Grenzen der Sozialpolitik, in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, Zürich, 51. Jhrg (1956), Nr. 21, S. 330ff.
- AERNI K., Die informelle Arbeitsgruppe im Betrieb, in: Industrielle Organisation, Zürich, 28. Jhrg. (1959), Nr. 3, S. 91ff.
- Aktionsgemeinschaft Nationaler Wiederaufbau, Studienausschuss für Sozialpolitik: Mensch und Arbeit im Schweizer Betrieb, Anregungen und Beispiele betrieblicher Sozialpolitik, Zürich 1942.
- ALBRECHT G., Soziale Betriebspolitik, in: Wörterbuch der Volkswirtschaft, Bd. 3, Jena 1933, S. 257ff.
- Sozialpolitik, Göttingen 1955.
- AMONN A., Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, 2. Aufl., Bern 1944.
- Arbeiterverhältnisse und Fabrikeinrichtungen der Schweiz, Ergänzung und Fortsetzung des Böhmertschen Berichts, SA d. Schweiz. Zeitschrift für Gemeinnützigkeit, Zürich, 23. Jhrg. (1874), S. 83–131.
- ARLT F., Der zweite Bildungsweg, sozialer Aufstieg begabter berufstätiger Jugendlicher durch Ausbildung, Bildung und Arbeitsleistung, München 1958.
- ASCHINGER F., Arbeitsbedingungen in den Vereinigten Staaten, SA d. Neuen Zürcher Zeitung, o. O. u. J.
- BAHRDT H. P., Industriebürokratie, Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebs und seiner Angestellten, Soziologische Gegenwartsfragen, neue Folge, herausgegeben von C. Jantke, L. Neundörfer, H. Schelsky, Stuttgart 1958.
- BARKELEY R., Nationalisierung, Produktivität und Unternehmerinitiative in England, in: Sozialisierung, Unternehmerinitiative und Produktivität in Europa; Lebendige Wirtschaft, Veröffentlichungen der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V., Bd. 8, Darmstadt 1955.
- Baslerische Gemeinnützige Gesellschaft: Über die Veredlung der Vergnügungen der arbeitenden Klassen, Basel 1840.
- Gutachten der von der Baslerischen Abteilung der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft aufgestellten Kommission über die Frage betreffend die Fabrikarbeiter-Verhältnisse, Basel 1843.
- Begutachtung der Vorschläge über die Veredlung der Volksvergnügungen der Gesellschaft zur Beförderung des Guten und Gemeinnützigen, vorgelegt von der dazu bestellten Commission, Basel 1843.
- BAUER H., Der Betrieb als Bildungsfaktor, in: Wirtschaftsdienst, Hamburg, 35. Jhrg. (1955), Nr. 12, S. 691ff.
- BAUMBERGER H. U., Ausschüsse und Komitees als Organe der Willensbildung und Information, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Bern, 1. Jhrg. (1958), Nr. 1, S. 10ff.
- BAUMGARTNER H., Die Sozialpolitik der Unternehmung betriebswirtschaftlich betrachtet, Berner Diss., Bern 1950.
- BECK J., Die Arbeiterzyklika Leos XIII., Olten 1919.
- BEHRENDT R., Politischer Aktivismus, ein Versuch zur Soziologie und Psychologie der Politik, Leipzig 1932.
- BERNET A., Sozialpolitische Bestrebungen schweizerischer Arbeitgeber im 19. Jahrhundert, in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, Zürich, 54. Jhrg. (1959), Nr. 2, 4, 8, S. 23ff.
- BERNET F., Lehrlingsausbildung und Lehrlingsfürsorge in einigen Grossbetrieben der schweizerischen Metall- und Maschinenindustrie, Zürcher Diss., Zürich 1923.
- Arbeitsfrieden, Referat an der Delegiertenversammlung der Neuen Helvetischen Gesellschaft in Solothurn am 16. Januar 1938, Zürich 1938.
- Entlastung der öffentlichen Verwaltung durch soziale Massnahmen der privaten Betriebe, Schriften des Zentralverbandes schweiz. Arbeitgeber-Organisationen, Nr. 33, Zürich 1938.
- Soziale Betriebsfragen in der Schweiz, in: Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 160. Jhrg. (1939), Nr. 1369 und 1375.

- BÖHLER E., Korporative Wirtschaft, Erlench-Zürich/Leipzig 1934.
- Das Werturteil in der Nationalökonomie, in: Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft, Bern/Basel, 94. Jhrg. (1958), Nr. 1, S. 26ff.
- BÖHMERT V., Der Sozialismus und die Arbeiterfrage, Zürich 1872.
- Arbeiterverhältnisse und Fabrikeinrichtungen der Schweiz, Bericht, erstattet im Auftrage der eidgenössischen Generalcommission für die Wiener Weltausstellung, 2 Bde., Zürich 1873.
- BOSSARD R., Aufgaben und Organisation des Personaldienstes, in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, Zürich, 52. Jhrg. (1957), Nr. 48/49, S. 843–845, 864–866.
- BOULDING K. E., The Organizational Revolution, New York 1953.
- BOURCAUT J. J., De la participation des ouvriers dans les manufactures, Paris 1867.
- Grundsätze der Industrie-Verwaltung, Zürich 1874.
- BOVARD R., u. a., Pouvoir et travail, Neuchâtel 1944.
- BOWRING J., Bericht an das Englische Parlament über den Handel, die Fabriken und Gewerbe der Schweiz, Zürich 1837.
- BRIEFS G., Betriebssoziologie, in: Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1931, S. 31ff.
- Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Zur Soziologie und Sozialpsychologie des modernen Grossbetriebs in der Industrie, Stuttgart 1934.
- BROGLE TH., Der Mensch als Arbeiter und der Arbeiter als Mensch, SA d. Schweizer Rundschau, Einsiedeln, Jhrg. 1947/48, Nr. 10.
- BRUNNER E., Das Gebot und die Ordnungen, 4. Aufl., Zürich 1939.
- Grundlagen christlicher Wirtschaftsordnung, SA d. Schweizerischen Arbeitgeber-Zeitung, Zürich, 37. Jhrg. (1942), Nr. 14, 15, 16.
 - Gerechtigkeit, eine Lehre von den Grundgesetzen der Gesellschaftsordnung, Zürich 1943.
- BRUNNER J. C., Die Licht- und Schattenseiten der Industrie mit besonderer Berücksichtigung unserer schweizerischen Verhältnisse; ein kleiner Beitrag zur Lösung der Arbeiterfrage, 2. Aufl., Aarau 1870.
- Der kleine Wegweiser durchs Leben für Fabrikarbeiter, Aarau 1872.
- BRUNNSCHWEILER A., Gedanken über die Beziehung zwischen Mensch und Betrieb, in: Industrielle Organisation, Zürich, 19. Jhrg. (1950), Nr. 6, S. 318ff.
- Unternehmernaufgabe und Schweizerische Kurse für Unternehmensführung, in: Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 179. Jhrg. (1954), Nr. 3321.
- BÜNTER A., Die industriellen Unternehmungen von P. Theodosius Florentini OFMCap., 1808–1865, Diss. der Gregorianischen Universität (Manuskript), Rom 1956.
- BUOMBERGER F., Soziale Gedanken eines schweizerischen Arbeitgebers vor 40 Jahren, Zürich 1913.
- BUQUET L., Die Bedeutung der Wirtschaftsplanung und der Privatinitiative für die Produktivitätssteigerung in Frankreich, in: Sozialisierung, Unternehmerinitiative und Produktivität in Europa; Lebendige Wirtschaft, Veröffentlichungen der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V., Darmstadt 1955.
- CASSON H. N., Efficient Management, 2. Aufl., London 1945.
- CROWTHER S., John H. Patterson, the Romance of Business, London o.J.
- DAHRENDORF R., Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Götschen, Bd. 103, Berlin 1956.
- DALE E., Planning and Developing the Company Organization Structure, New York 1952.
- DAWSON W. H., Social Switzerland, London 1897.
- DERRON L., Der Gedanke der sozialen Sicherheit, in: Arbeitgeberpolitik gestern und heute, Festschrift zum fünfzigjährigen Bestehen des Zentralverbandes schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen, 1908–1958, Zürich 1958, S. 31ff.
- DOMIZLAFF H., Brevier für Könige, massenpsychologisches Praktikum, Hamburg 1950.
- DOUGLAS P. H. u. a., The Worker in Modern Economic Society, Chicago 1923.
- DRUCKER P., Die Praxis des Management, Düsseldorf 1956.
- DÜBI E., Ansprachen des Präsidenten des Arbeitgeberverbandes Schweiz. Maschinen- und Metall-Industrieller an den Generalversammlungen des Verbandes:
- Mitteilungen, SA d. Schweizerischen Arbeitgeber-Zeitung, Zürich, 32. Jhrg. (1937), Nr. 30.
 - Persönliche Betrachtungen und Gedanken, SA a. a. O., 33. Jhrg. (1938), Nr. 23.
 - 1940, Betrachtungen und Gedanken, SA a. a. O., 35. Jhrg. (1940), Nr. 38.

- Betrachtungen und Gedanken, SA d. Neuen Zürcher Zeitung, Zürich, 162. Jhrg. (1941), Nr. 1399.
- Betrachtungen und Gedanken, SA d. Neuen Zürcher Zeitung, Zürich, 163. Jhrg. (1942), Nr. 1167.
- DUBREUIL H., *Le travail et la civilisation*, Genève 1946.
- DUPLAIN G., Arbeitgeber-Arbeitnehmer, über die Aufgaben des Arbeitgebers in der heutigen Zeit, Zürich o. J.
- Eidgenössische Zentralstelle für Kriegswirtschaft: Die schweizerische Kriegswirtschaft 1939/1948, Bericht des Eidg. Volkswirtschafts-Departementes, Bern 1950.
- EISENLOHR F., Bin ich denn der Hüter meines Bruders?, Appenzell/Gossau 1952.
- ERMATINGER G., Kapital und Ethos, die sozialen und kulturellen Taten des schweizerischen Privatkapitals im 19. und 20. Jahrhundert, Erlenbach-Zürich/Leipzig 1936.
- FELD W., Falsch gesehene Arbeitsnot – Bemerkungen zu einer Neuerscheinung, in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, Zürich, 54. Jhrg. (1959), Nr. 12/13, S. 218/219.
- FEURER W., Betriebliche Sozialpolitik und Arbeitsvollzug im Grossbetrieb des Einzelhandels, Berner Diss., Zürich 1941.
- Georg Fischer Aktiengesellschaft, Schaffhausen: Organisations-Brevier, Schaffhausen 1954.
- FISCHER G., Christliche Wirtschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebes, Heidelberg 1950.
- FLEINER F., Politik als Wissenschaft, Zürich 1917.
- FORD H., Mein Leben und mein Werk, 2. Aufl., Leipzig o. J.
- Das grosse Heute – das grössere Morgen, Leipzig 1926.
- Forschungsabteilung des Ökumenischen Rates für praktisches Christentum: Kirche und Welt in ökumenischer Sicht, Bericht der Weltkirchenkonferenz von Oxford über Kirche, Volk und Staat, Genf/Frauenfeld 1938.
- FRESE H., Die konstitutionelle Fabrik, 3. Aufl., Jena 1919.
- FREHNER E., Das Personalwesen in schweizerischen Unternehmungen, Ergebnisse einer Umfrage, Archiv für Handel und Industrie der Schweiz, Nr. 2, Zürich 1955.
- GARDNER B. B., *Human Relations in Industry*, Chicago 1948.
- GASSER C., Der Mensch im modernen Industriebetrieb, Der Mensch im Betrieb, Bd. 1, Köln/Opladen 1950.
- u. a., Mensch und Betrieb, St. Gallen 1951.
- Unternehmungspolitik als organisatorisches Problem, in: Industrielle Organisation, Zürich, 27. Jhrg. (1958), Nr. 4, S. 133 ff.
- Bilanz und Erfolgsrechnung 1957, in: +GF+ -Mitteilungen, herausgegeben von der Georg Fischer Aktiengesellschaft, Schaffhausen, 15. Jhrg. (1958), Nr. 94, S. 53 ff.
- GECK L. H. A., Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, Probleme der sozialen Werkspolitik, 181. Bd. d. Schriften des Vereins für Sozialpolitik, München/Leipzig 1935.
- Soziale Betriebsführung, Betriebswirtschaftliche Bibliothek, 2. Aufl., Essen 1953.
- GERWIG E., Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, Zürich 1947.
- GIDE C., *Les institutions de progrès social*, 4. Aufl., Paris 1912.
- GRANDJEAN E. u. a., Die Arbeitspause im Betrieb, Thalwil 1954.
- GREBER E., *Public Relations*, Berner Diss., Bern 1952.
- GROSS H., Manager von Morgen, Düsseldorf 1950.
- Die totale Unternehmung, in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, Zürich, 48. Jhrg. (1953), Nr. 36, S. 684 ff.
- GUTENBERG E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, Berlin/Göttingen/Heidelberg 1951.
- HAUBOLD T., Die betriebliche Sozialpolitik, Das soziale Unternehmen, in: Sozial-Archiv, Dokumente sozialwirtschaftlicher Betriebsgestaltung, Essen o. J.
- HAUSER A., Zur Geschichte der Kinderarbeit in der Schweiz, in: Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 177. Jhrg. (1956), Nr. 1392/1399.
- Die Sozialpolitik der protestantischen Kirche in der Frühzeit der Industrialisierung, in: Reformatio, Zeitschrift für evangelische Kultur und Politik, Bern, 7. Jhrg. (1958), Nr. 3, S. 150 ff.
- HAX K., Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmungspolitik, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, neue Folge, Köln/Opladen, 7. Jhrg. (1955), Nr. 1, S. 3 ff.

- HELLMANN N., Die Partnerschaft im Betrieb, in: Industrielle Organisation, Zürich, 22. Jhrg. (1953), Nr. 6, S. 171 ff.
- HERKNER H., Die Arbeiterfrage, eine Einführung, 3. Aufl., Berlin 1902.
- Die Arbeiterfrage, eine Einführung, 2 Bde., 7. Aufl., Berlin/Leipzig 1921.
- HEYDE L., Abriss der Sozialpolitik, 2. Aufl., Leipzig 1922.
- Abriss der Sozialpolitik, 10. Aufl., Heidelberg 1953.
- HILL W., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, St. Galler wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, Bd. 13, Zürich/St. Gallen 1957.
- HOPKINS R. R., A Handbook of Industrial Welfare, London 1955.
- HUBATKA P. C., Soziale Fragen im Lichte der päpstlichen Rundschreiben, 2. Aufl., Zürich 1951.
- HUBER R., Menschliche Aspekte der Zusammenarbeit, SA d. Schweizerischen Arbeitgeber-Zeitung, Zürich, 33. Jhrg. (1938), Nr. 49/50.
- HUG W., Staat und Wirtschaftsverbände in der Sozialgesetzgebung, in: Gesamtarbeitsvertrag und betriebliche Arbeitsgemeinschaft, Festgabe für Zentralsekretär Jakob Haas, Zürich 1949, S. 57 ff.
- HUGGENBERG H. W., Sozialpolitik in unternehmungswirtschaftlicher Betrachtung, Berner Diss., Bern 1954.
- HUGUENIN P., Esquisse d'une organisation sociale de l'entreprise, Neuchâtel o. J.
- Human Relations im Wirtschaftsleben von heute, Bad Nauheim 1952; engl. Human Relations in Modern Business, New York 1949.
- HUNZIKER O./WACHTER R., Geschichte der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft, 1810 bis 1910, von der Gesellschaft herausgegeben zur Feier ihres hundertjährigen Bestehens, Zürich 1910.
- JOSTOCK D., Die sozialen Rundschreiben, Freiburg i. Br. 1948.
- KALVERAM W., Der christliche Gedanke in der Wirtschaft, Köln 1949.
- Ethik und Ethos in Wirtschaftspraxis und Wirtschaftstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 21. Jhrg. (1951), Nr. 1, S. 15 ff.
- Katholische Arbeitervereine Westdeutschlands: Die Rundschreiben Leos XIII. und Pius' XI. über die Arbeiterfrage, Köln 1951.
- KELLER P., Die korporative Idee in der Schweiz, Veröffentlichungen der Handelshochschule St. Gallen, Nr. 5, St. Gallen 1934.
- KELLER TH., Vom Sinnwandel der Submission in: Gewerbe und Wissenschaft, Festgabe für Paul Gysler, St. Gallen 1953, S. 155 ff.
- KELLNER W., Die Abhängigkeit der Leistung von den menschlichen Beziehungen im Betrieb, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, München/Lüneburg, 8. Jhrg. (1954), Nr. 11, S. 197 ff.
- KESSELRING F., Die Arbeitsgruppe als Kollektivgenie, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Bern, 1. Jhrg. (1958), Nr. 3.
- KIRKALDY H. S., Industrial Relations in Conditions of Full Employment, an Inaugural Lecture delivered at Cambridge on October 16, 1945, Cambridge 1945.
- KNESCHAUREK F./EISENBEISS W., Die sozialen Leistungen der Arbeitgeber in verschiedenen OEEC-Staaten, in: Aussenwirtschaft, Zeitschrift für internationale Wirtschaftsbeziehungen, Zürich/St. Gallen, 13. Jhrg. (1958), Nr. 1/2, S. 137 ff.
- KULL E., Im Dienste des Volkes, Zürich 1940.
- KÜSTER C. J., Vom Verkauf her die Mitarbeiter-Beziehungen verbessern!, in: Mensch und Arbeit, Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, München, 8. Jhrg. (1956), Nr. 5, S. 130 ff.
- LAERUM R., Eine Chance für den Nachwuchs, Begabtenförderung und Ausbildungsbeihilfen, München 1957.
- Landesverband freier Schweizer Arbeiter: Beispiele betrieblicher Sozialpolitik, Soziale Schriftenreihe, Nr. 25, St. Gallen/Flawil 1957.
- LEGRAND D., Très humble requête d'un industriel des montagnes des Vosges adressée à M. le Chancelier de France et à MM. les membres de la Chambre des Pairs, Strasbourg 1841.
- Appel respectueux adressé aux gouvernements de la France, de l'Angleterre, de la Prusse, des autres états de l'Allemagne, et de la Suisse, Strasbourg 1848.
- Appel respectueux adressé aux gouvernements des pays industriels, Strasbourg 1853/1855.

- LEU G., *Der Arbeiterschutz im Kanton Zürich, Überblick und Beitrag zur Frage der Erweiterung, Herrliberg/Horgen* 1943.
- LISOWSKY A., *Zweck, Sinn und Gefahren der Efficiency-Bewegung*, Zürich 1938.
- *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, ausgewählte Schriften, St. Galler wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, Bd. 9, Zürich/St. Gallen* 1954.
- LORENZ J., *Zur Einführung in die Arbeiterfrage, unter besonderer Berücksichtigung schweizerischer Verhältnisse, Schweizer Zeitfragen, Nr. 55, Zürich* 1921.
- LUDWIG M., *Public Relations als betriebswissenschaftliche Aufgabe*, in: *Industrielle Organisation, Zürich, 19. Jhrg. (1950), Nr. 9, S. 477 ff.*
- MACKENZIE KING W. L., *Industry and Humanity, Boston/New York* 1918.
- MAHLER E. H., *Globus, geschäftspolitische Grundregeln*, in: *Globus-Hauszeitung, Zürich, 28. Jhrg. (1957), Nr. 2, S. 37.*
- MAROT H., *Creative Impulse in Industry, 3. Aufl., New York* 1919.
- Maschinenfabrik Oerlikon: Grundsätze für unsere Tätigkeit in der Maschinenfabrik Oerlikon, Zürich-Oerlikon* 1952.
- MASOIN M., *Die Einstellung der gewerkschaftlichen und unternehmerischen Kreise zum Produktivitätsproblem in Belgien*, in: *Sozialisierung, Unternehmerinitiative und Produktivität in Europa, Lebendige Wirtschaft, Veröffentlichungen der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V., Bd. 8, Darmstadt* 1955, S. 34 ff.
- Mensch und Arbeit, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Arbeitsbeziehungen in Baden-Württemberg, Heft 1–6, Stuttgart* 1954 ff.
- MILWARD G. E., *An Approach to Management, London* 1946.
- Ministry of Labour and National Service: Industrial Relations Handbook, 2. Aufl., London* 1945.
- MÖTTELI C., *Die betriebliche Sozialpolitik*, in: *Wirtschaft und Recht, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsrecht mit Einschluss des Sozial- und Arbeitsrechtes, Zürich, 7. Jhrg., (1955), Nr. 1, S. 67 ff.*
- MOYNIER G., *Les institutions ouvrières de la Suisse, mémoire rédigé à la demande de la commission centrale de la Confédération Suisse pour l'exposition universelle de Paris, Paris* 1867.
- MUSY J., *Staat und Arbeitgeber im sozialen Leben, 2. Aufl., Luzern* 1928.
- National Association of Manufacturers: Industry Believes, Association Policies on Current Problems Adopted by the Board, New York* 1955.
- NEF W., *Die Macht und ihre Schranken, Veröffentlichungen der Handelshochschule St. Gallen Nr. 6, St. Gallen* 1941.
- NELL-BREUNING O. von, *Wirtschaft wirtschaftlich?*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 21. Jhrg. (1951), Nr. 4, S. 193 ff.*
- NICKLISCH H., *Die Betriebswirtschaft, 17. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart* 1932.
- OESCH E., *Der Mann am Steuer, 2. Aufl., Thalwil* 1943.
- OSTERKAMP K./LELONEK H., *Betriebliche Aufwendungen für den arbeitenden Menschen, Probleme der betrieblichen Sozialpolitik, Stuttgart/Düsseldorf* 1956.
- PESCH H., *Ethik und Volkswirtschaft, Freiburg i. Br.* 1918.
- PETER W., *Das Vorschlagswesen, Berner Diss., Bern* 1946.
- PIUS XI., *Papst, Divini redemptoris, Über den gottesleugnerischen Kommunismus, Enzyklika, Winterthur* 1937.
- POTHOFF E., *Das Personalwesen*, in: *Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 1: Betriebswirtschaft, Köln/Opladen* 1958, S. 95 ff.
- PROUD E. D., *Welfare Work, London* 1918.
- RAPPARD W. E., *La Révolution industrielle et les origines de la protection légale du travail en Suisse, Berne* 1914.
- RICH A., *Christliche Existenz in der industriellen Welt, Zürich/Stuttgart* 1957.
- RIEGER W., *Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg* 1928.
- ROCKEFELLER D., *The Personal Relations in Industry, 2. Aufl., New York* 1914.
- ROETHLISBERGER F. J./DICKSON W. J., *Management and the Worker, 6. Aufl., Cambridge Mass.* 1943.
- ROETHLISBERGER F. J., *Training Supervisors in Human Relations*, in: *Industrielle Organisation, Zürich, 22. Jhrg. (1953), Nr. 11, S. 465 ff.*

- RUTISHAUSER H., Liberalismus und Sozialpolitik in der Schweiz, Zürcher Diss., Lachen 1935.
- RYFFEL H., Humanisierung der Wirtschaft, in: Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft, Bern/Basel, 91. Jhrg. (1955), Nr. 1, S. 1 ff.
- SALIN E., Von der Sozialpolitik zum Recht auf Arbeit, in: Schweizerische Wirtschaftsfragen, Festgabe für Fritz Mangold, Basel 1941, S. 257 ff.
- SALIN E./BURCKHARDT L., Submissionswesen, in: Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. 2, 2. Aufl., Bern 1955, S. 432 ff.
- SASSI A., L'importance du facteur humain dans les relations du travail, SA aus Gesundheit und Wohlfahrt, Interkantonale Vereinigung für Arbeitsrecht, Zürich 1954.
- SAXER A., Sozialpolitik, in: Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. 2, 2. Aufl., Bern 1955, S. 334 ff.
- SCHÄFER E., Die Unternehmung, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Köln/Opladen 1949.
- SCHÄFER W., Industriebetrieb und Öffentlichkeit vor den sozialen Aufgaben der Gegenwart, Versuch einer Generalinventur der sozialwirtschaftlichen Probleme in einem Grossunternehmen der Eisen schaffenden Industrie und ihrer Beziehungen zur öffentlichen Sozialpolitik, Stuttgart/Düsseldorf 1956.
- Schaller & Co. AG, Zürich, Briefumschlag- und Papierwarenfabrik: Willkommen bei Schaller, o. O. u. J.
- SCHERKE F., Soziale Betriebsgestaltung, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 1, Mensch und Betrieb, Berlin 1952, S. 76 ff.
- SCHERRER J., Ein Rückblick auf das Schaffen der christlichsozialen Bewegung der Schweiz, St. Gallen 1941.
- SCHUECHZER R., Der Faktor Mensch in der Betriebswirtschaftslehre, Berner Diss., Bern 1957.
- SCHINDLER H., Die Sicherung des sozialen Friedens, in: Der Gleichrichter, Hauszeitschrift der Maschinenfabrik Oerlikon, Zürich-Oerlikon, 22. Jhrg. (1951), Nr. 3, S. 37 ff.
- Schlussbericht des Arbeitsausschusses zur Förderung des wissenschaftlichen und technischen Nachwuchses, in: Mitteilungsblatt des Delegierten für Arbeitsbeschaffung und wirtschaftliche Kriegsvorsorge, Bern, 15. Jhrg. (1959), Nr. 1 (Sondernummer).
- SCHMALENBACH E., Dynamische Bilanz, 6. Aufl., Leipzig 1933.
- SCHMIDL A., Die Ausgliederung der betrieblichen Personalaufgaben, Zürcher Diss., Baar 1956.
- SCHMIDT D., Sozialpolitik und Fürsorge, in: Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. 2, 1. Aufl., Bern 1939, S. 328 ff.
- SCHULER F., Erinnerungen eines Siebenzigjährigen, Frauenfeld 1903.
- Ausgewählte Schriften von Fabrikinspektor..., herausgegeben von H. Wegmann, Karlsruhe 1905.
- SCHÜPBACH H., Eine Werkmeisterschule, in: Werkzeitung der schweizerischen Industrie, Zürich, 26. Jhrg. (1958), Nr. 3, S. 38 ff.
- Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft, Bericht über die Arbeiten, welche in Hinsicht auf die zweyte der für 1824 ausgeschriebenen Fragen, die Nachteile des Handels und der Fabriken betreffend, eingegangen sind, in: Neue Verhandlungen der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft, über Erziehungswesen, Gewerbeleiß und Armenpflege, Zürich 1825, S. 95 ff.
- Schweizerischer Metall- und Uhrenarbeiterverband: Das Abkommen über die Regelung der Lohn- und Arbeitsverhältnisse in der Schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie vom 16. Juli 1937, Sinn und Bedeutung, Bern 1937.
- SCHWENGER R., Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlebergbau, Die betriebliche Sozialpolitik einzelner Industriezweige, erster Teil, 186. Bd. d. Schriften des Vereins für Sozialpolitik, München/Leipzig 1932.
- Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Grosseisenindustrie, Die betriebliche Sozialpolitik einzelner Industriezweige, zweiter Teil, 186. Bd. d. Schriften des Vereins für Sozialpolitik, München/Leipzig 1934.
- SENN C., Soziale Betriebspolitik in der schweizerischen Schokolade-Industrie, Zürcher Diss., Affoltern a.A. 1939.
- SIMON H., Robert Owen, sein Leben und seine Bedeutung für die Gegenwart, 2. Aufl., Jena 1925.

- SIMONS J., Handbuch der betrieblichen Publizistik, Handbücherei der sozialen Betriebsgestaltung, München 1955.
- SONDEREGGER F., Das Prinzip der Erhaltung der Unternehmung als Grundproblem der modernen Betriebswirtschaftslehre, Berner Diss., Bern 1950.
- SOPP H., Was der Mensch braucht..., ein tiefenpsychologischer Exkurs über Erfüllung und Versagen im Beruf, Düsseldorf 1958.
- Soziale Kommission des Schweiz. Evangelischen Kirchenbundes: Wege zum Arbeitsfrieden in der Schweiz, o.O.u. J.
- SPEISER E., Richtlinien zur Wahrung der Betriebssicherheit und des Arbeitsfriedens in Industriebetrieben, SA d. Schweizerischen Handelsamtsblatts, Bern, Nr. 171 vom 26. Juli 1943.
- SPOERRY H., Die sozialen Aufgaben des Unternehmers, Schriftenreihe der Vereinigung für freies Unternehmertum, Nr. 6, o.O.u. J.
- STEIGER-ZÜST E. A., Gedenkbücher an... 1865-1932, St. Gallen o.J.
- STEIGER-MEYER J., Gedenkbücher an..., SA d. Appenzell. Jahrbücher, Nr. 60 (1933), Trogen 1933.
- STREIFF F., Mensch und Produktivität, in: Industrielle Organisation, Zürich, 21. Jhrg. (1952), Nr. 8, S. 223 ff.
- STRUNZ J., Was sind freiwillige Sozialleistungen?, in: Der Arbeitgeber, Zeitschrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Düsseldorf, 10. Jhrg. (1958), Nr. 5, S. 146 ff.
- SULZER E., Das Institut der Fabrikkommission, Schweizerische Vereinigung zur Förderung des Internationalen Arbeiterschutzes, Nr. 29, Bern/Zürich 1910.
- SULZER O., Wohlfahrt in der Industrie, in: Spiegel der Zeit, gesammelte Aufsätze, Winterthur 1938, S. 30 ff.
- TAYLOR F. W., The Principles of Scientific Management, New York/London 1919.
- TAYLOR F. W./WALLICHS A., Die Betriebsleitung, 3. Aufl., Berlin 1920.
- THIELEN H., Unternehmer und Betrieb, in: Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 1, Mensch und Betrieb, Berlin 1952, S. 113 ff.
- TURMANN M., Problèmes sociaux du travail industriel, 2. Aufl., Paris 1921.
- ULRICH H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949.
- Der Mensch in der Organisation, in: Industrielle Organisation, Zürich, 21. Jhrg. (1952), Nr. 10, S. 267 ff.
 - Höhere Kurse für Unternehmensführung, in: Industrielle Organisation, Zürich, 22. Jhrg. (1953), Nr. 9, S. 397 ff.
 - Betrachtungen zur Willensbildung in der Unternehmensorganisation, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Bern, 1. Jhrg. (1958), Nr. 1, S. 2 ff.
- URZ A. F./GRÖNER J. F., Soziale Summe Pius XII., Aufbau und Entfaltung des gesellschaftlichen Lebens, 2 Bde., Freiburg i. Ue. 1954.
- VIEL J., Betriebs- und Unternehmensanalyse, 2. Aufl., Zürich 1958.
- VOGEL E., Public Relations, Mannheimer Schriftenreihe, Angewandte Wirtschaftswissenschaft, Nr. 3, Frankfurt a. M. 1952.
- WALTHER A., Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 2 Bde., 2. Aufl., Zürich 1955.
- WEBER M., Politik als Beruf, in: Gesammelte politische Schriften, 2. Aufl., Tübingen 1958, S. 493 ff.
- WEBER M. (Bern), Zum Begriff der Sozialpolitik, in: Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Festschrift für Alfred Amonn, Bern 1953, S. 167 ff.
- WEDDIGEN W., Wirtschaftsethik, Berlin 1951.
- WEISS A., Das Verhältnis der öffentlichen Fürsorgeleistungen zu den betrieblichen Sozialleistungen, in: Mensch und Arbeit, Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, München, 9. Jhrg. (1957), Nr. 8, S. 227 ff.
- WERNER J., Wohlstand, Freiheit und Gerechtigkeit - ihre Verwirklichung als Problem der Wirtschaftspolitik, St. Galler Diss., Zürich/St. Gallen 1951.
- WIESE L. von, Sozialpolitik, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 7, 4. Aufl., Jena 1926, S. 612 ff.
- Einführung in die Sozialpolitik, Leipzig 1910.
- WIRZ H. G., Die Personal-Wohlfahrteinrichtungen der schweizerischen Privatwirtschaft - ihre Stellung im Steuerrecht und ihre Beaufsichtigung, Stäfa 1955.

- WÜNSCH G., Evangelische Wirtschaftsethik, Tübingen 1927.
 ZANGGER E. T., Personnel Management in den USA, in: Industrielle Organisation, Zürich, 24. Jhrg. (1955), Nr. 2, S. 47ff.
 ZIEGENFUSS W., Der soziale Betriebsvergleich, Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 1, Mensch und Betrieb, Berlin 1952, S. 61ff.
 Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Bericht der Expertenkommission für die Fragen der... an das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement vom 13. August 1955, SA d. Volkswirtschaft, 28. Jhrg. (1955), Nr. 9.
 ZWIEDINECK-SÜDENHORST O., Sozialpolitik, Leipzig/Berlin 1911.

Firmenfestschriften

- HUBER M., Geleitwort zur Geschichte der Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft Neuhausen, 1888-1938, Zürich 1942.
 Hundert Jahre Burckhardt, 1844-1944, Maschinenfabrik Burckhardt AG, Basel, 54. Jahresbericht über das 100. Betriebsjahr des Unternehmens nebst einem Rückblick auf die ersten hundert Jahre des Bestehens: 1844-1944, Basel 1944.
 150 Jahre Escher-Wyss, 1805-1955, Zürich 1955.
 MÜLLER J., Soziales Wirken, eine Darstellung der Sorge um den Menschen in den Georg Fischer-Werken, Schriftenreihe zum hundertfünfzigjährigen Bestehen der Georg Fischer-Werke, Thayngen/Schaffhausen 1949.
 Hundertfünfzig Jahre Georg Fischer-Werke, 1802-1952, Schaffhausen 1952.
 150 Jahre Joh. Jacob Rieter & Cie., Winterthur-Töss, 1795-1945, Winterthur 1947.
 Die Gesellschaft der L. von Roll'schen Eisenwerke und die Entwicklung der jurassischen Eisenindustrie, herausgegeben zum 100jährigen Bestehen der Firma, 1823-1923, Gerlafingen 1923.
 KELLER TH., Schweizerische Industriegesellschaft Neuhausen am Rheinfall, 1853-1953, Neuhausen a. Rhf. 1953.

Jahresberichte

- Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller, Zürich, Jahresberichte des Vorstandes und des Ausschusses an die Mitglieder.
 Arbeitgeber-Verband Zürcher Oberland und rechtes Seeufer, Zollikon, Zürich und Rapperswil, Jahresberichte.
 Landesverband freier Schweizer Arbeiter, freiheitlich-nationaler Arbeiter- und Angestelltenbund der Schweiz, Zürich, Jahresberichte.
 Schweizer Verband Volksdienst-Soldatenwohl, Zürich, Jahresberichte.
 Zentralverband schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen, Zürich, Berichte des Vorstandes an die Mitglieder.

Zeitschriften

- Concordia, Zeitschrift für die Arbeiterfrage, Berlin, 1.-6. Jhrg. (1871-1876).
 Der Illustrierte Hausfreund, St. Gallen, 1. Jhrg. (1869).
 Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, herausgegeben vom Betriebswissenschaftlichen Institut an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich, div. Jhrg.
 Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, herausgegeben vom Zentralverband schweiz. Arbeitgeber-Organisationen, Zürich, div. Jhrg.
 Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft, herausgegeben von der Schweizerischen Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft, Bern/Basel, div. Jhrg.
 Die Volkswirtschaft, wirtschaftliche und sozialstatistische Mitteilungen, herausgegeben vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement, Bern, 31. Jhrg. (1958), 32. Jhrg. (1959).

LEBENS LAUF

Am 4. Mai 1934 wurde ich, Friedrich ARTHUR BERNET, in Zürich geboren; ich bin Bürger von St. Gallen und Zollikon (Zürich). Meine Eltern sind Friedrich Bernet, Dr. oec. publ., Wirtschaftsberater, und Martha, geb. Maurer, in Zollikon. In Zollikon aufgewachsen, besuchte ich in Zürich das kantonale Literargymnasium. Nach bestandener Maturitätsprüfung immatrikulierte ich mich im Wintersemester 1953/54 an der Handelshochschule St. Gallen. Dort studierte ich in den Jahren 1953–1957 während sechs Semestern Wirtschaftswissenschaften. Dazwischen war ich als Studienpraktikant in Handels-, Verkehrs- und Industriefirmen in Olten, London und Kopenhagen tätig. Nachdem ich der Handelshochschule eine Diplomarbeit zum Thema «Die Einstellung der schweizerischen Gewerkschaften zur Produktivitätssteigerung» eingereicht hatte, erwarb ich im Herbst 1957 das wirtschaftswissenschaftliche Lizentiat. Daraufhin bezog ich die Universität Basel, wo ich während vier Semestern an der Philosophisch-Historischen und an der Juristischen Fakultät Staatswissenschaften studierte. Meine Dissertation entstand unter der Anleitung von Herrn Prof. Dr. O. Angehrn. Am 23. Juni 1959 schloss ich meine Studien mit der mündlichen Doktorprüfung ab.

In St. Gallen waren meine Lehrer die Herren Professoren und Dozenten Angehrn, Bachmann, Bally, Beausire, Böhrs, Bossard, Bürgi, Engeler, Farner, Fischer, Flury, Geiger, Grossmann, Gsell, Gutersohn, Haas, Heuss, Hill, Hug, Hunziker, Jöhr, Kaufmann, Keller, Kopp, Krelle, Küng, Meier, Mötteli, Naegeli, Nawiaskey, Rigolet, Stamm, Thürer, Ungricht, Ulrich, Vetsch, Wacker, Walz, W. Weber, Widmer, Wieser, Winkler. In Basel besuchte ich die Vorlesungen und Übungen der Herren Professoren Angehrn, E. v. Beckerath, Bombach, Guth, Imboden, Salin, Spiro, M. Staehelin, Tschudi, M. Weber. – Zur Zeit des Druckes der Dissertation bin ich Sekretär der Vereinigung schweizerischer Stickerei-Exporteure in St. Gallen.

